

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI NAPOLI FEDERICO II

Dottorato di ricerca in

Scienze del turismo ad indirizzo manageriale

XXV ciclo

La collaborazione nel settore ricettivo alberghiero:

alcune evidenze empiriche nella regione Campania

Tesi di Dottorato

di

Giulio Querques

Coordinatore

Ch.Mo Prof. Mauro Sciarelli

Tutor

Ch.Mo Prof. Mauro Sciarelli

La collaborazione nel settore ricettivo alberghiero: alcune evidenze empiriche nella regione Campania

INDICE

Capitolo Primo

Dimensioni e caratteristiche fondamentali della fenomenologia turistica attuale

1. Alcuni inquadramenti di fondo pag. 4
2. Presupposti, caratteristiche e complessità
del fenomeno turistico9
3. Dimensioni quantitative e qualitative del turismo: scenari attuali e
futuri.....14

Capitolo Secondo

La posizione dell'industria alberghiera nella filiera del turismo ed alcuni suoi aspetti gestionali

1. La ricettività ed il sistema alberghieropag. 23
2. L'albergo e le sue specificitàpag. 27
3. Il sistema alberghiero pag. 33
4. Modelli di organizzazione alberghierapag. 39
5. Alcuni aspetti del marketing alberghieropag. 48

Capitolo Terzo

La forma e lo sviluppo di collaborazioni inter-imprenditoriali nel settore alberghiero

1. Premessapag. 57
2. Le forme attraverso cui si sviluppano le strategie delle imprese
alberghierepag. 58
3. Le più diffuse forme di aggregazione nel comparto
ricettivo alberghieropag. 65
4. Forme specifiche di alleanza tra le imprese ricettivo – alberghiere: la
catena ed i gruppi di catenepag. 76
5. Le catene volontariepag. 82
6. La collaborazione in filiera: tra alberghi e agenzie intermediarie ..pag. 86

Capitolo Quarto

Fattualità ed evidenze empiriche tratte dal contesto manageriale alberghiero della regione Campania: alcune riflessioni critiche sulla forma del relazionarsi inter - imprenditoriale

1. Premessa pag. 89
 2. La teoria e le ipotesi della ricercapag. 91
 3. La metodologia adottatapag. 96
- Bibliografia e sitografiapag.101

I Capitolo

Dimensioni e caratteristiche fondamentali della fenomenologia turistica contemporanea

1. Alcuni inquadramenti di fondo

*“L’economia nasce come psicologia
e funziona come la fisica”*

Il fenomeno turistico, nel modo in cui si è manifestato nell’ultima parte del secolo scorso e nella prima di quello attuale, si costituisce come uno dei principali fenomeni di massa sul piano sociale ed economico (Casarin, 1996).

La dinamicità di tale fenomeno e la sua direzione descrivono un *trend* complessivamente positivo: la continua differenziazione dell’offerta e la moltiplicazione di nuove destinazioni hanno reso il turismo il protagonista della più rapida crescita tra i settori economici nel mondo e tale dinamica gli attribuisce, contemporaneamente, un ruolo di fattore chiave (*driver*) per il progresso socio-economico globale (WTO, 2011).

Attualmente, il fenomeno turistico genera un volume di affari uguale ed, a volte, superiore rispetto all’esportazione di petrolio, alla produzione alimentare e delle automobili, diventando uno dei maggiori attori a livello internazionale del commercio ed, ad un tempo, una fonte di crescita e sviluppo per nuove e vecchie economie di sempre più numerosi paesi del mondo (WTO, 2011).

Beninteso, su un piano concettuale, tale fenomeno turistico, osservabile come un movimento continuo di individui (Casarin 1996), presenta alcune caratteristiche che gli conferiscono un rilievo sul piano soprattutto economico, ovvero, lì dove, con il termine “turismo”, non ci si riferisce soltanto ad un semplice “movimento” ma ad una vera e propria “attività” legata ad uno specifico “permanere in un dato luogo”.

Quell’ “attività”, che può avere contenuti anche molto diversi tra loro, significativamente rilevanti in senso storico e culturale¹, e che altresì, in senso macro, oggi distinguiamo a seconda che si determini una motivazione leisure o business (Peroni, 2002; Medlik, 1980; Ryan 1980), non si può separare da quella “esistenza locale” (anche temporanea) che la rende possibile e cioè che rende possibili nuove forme di “relazione” tra l’uomo e la realtà esterna (Cassirer, 1961).

A partire proprio da quella permanenza, da quella relazione nuova con il contesto esterno e da quell’attività che in essa si genera, parallelamente, si chiarisce l’impostazione concettuale sottesa alla definizione di “turista” data dalla World Tourism Organization in cui il turista è *colui che, motivato da bisogni diversi, si muove dalla propria località di residenza verso altre destinazioni, per un periodo superiore alle 24 ore* (WTO, 1994). L’indicazione della durata (24 ore), non a caso, contenuta nella definizione, sottolinea la caratteristica del pernottamento ed insieme la differenza con la categoria dell’escursionista che, invece, è colui che trascorre fuori dalla residenza un periodo breve, inferiore alle ventiquattro ore e che non pernotta (Benevolo, Grasso, 2007).

Ad i primi anni del 1900 risalgono le prime definizioni di turismo e successivamente, tali definizioni si sono sempre più riferite all’ampia diffusione del fenomeno a livello globale ed in un’ottica di misurabilità (Leiper, 1983; Hunt e Layne, 1991). Solo dagli anni settanta si è determinata

¹ Si pensi alle prime forme dell’ “*homo viator*” che si muove, raggiunge e conquista nuove terre o che assume la configurazione antropologica di “*homo religiosus*” alla ricerca di un appagamento spirituale. Vedi P. Battilani, *Vacanze di pochi, vacanze di tutti*, Il Mulino, Bologna, 2009 e C. Mazza, *Turismo Religioso*, ADB, Bologna, 2007

una polarizzazione che ha distinto due modi di intendere il suddetto fenomeno turistico, ovvero, quello tecnico e quello concettuale (Casarin, 1996; Burkart e Medlik 1974):

- Nella definizione di tipo tecnico, il turista viene interpretato come “oggetto”, come unità di spesa ed è prevalente l’approccio alla misurazione statistica delle caratteristiche quali-quantitative dei flussi turistici in un’ottica di misurazione complessiva delle “conseguenze economiche” della spesa turistica.
- Nelle definizioni di tipo concettuale, il turista viene inteso come soggetto attivo (Pearce, 1982; Pigram, 1983; Przeclawski, 1986) che riveste un ruolo sociale assunto temporaneamente e riconducibile ad una dimensione comportamentistica e motivazionale specifica (Casarin, 1996).

Con l’interpretazione data da Casarin possiamo definire tale fenomenologia complessa del turismo come: “l’insieme dei comportamenti egli individui nello svolgimento di un continuum di attività, motivate da bisogni, connesse alla mobilità territoriale verso destinazioni meno familiari, entro il breve termine” (Casarin , 1996). In tale prospettiva, emerge chiaramente una dimensione soggettiva del “fare turismo” che deriva dai bisogni e dalle motivazioni personali e, contestualmente, rilevano caratteristiche comuni nel “fare turismo” come quelle della mobilità spaziale e temporale da cui derivano delle conseguenze specifiche sul piano sociale ed economico. L’autore sottolinea l’adozione di una prospettiva di tipo concettuale che intende il turismo come una forma di comportamento umano peraltro ancor più funzionale alla disciplina del marketing (Gilbert, 1990). Un’analisi che fosse soltanto economica del fenomeno turistico non potrebbe che essere riduttiva. Gli individui che viaggiano si spostano nello spazio e vivono ambienti sociali, culturali, economici diversi, interagiscono con l’ambiente e con altri uomini.

I nuovi incontri generano nuove relazioni, nuove comunicazioni, nuove messe insieme di saperi e di culture e tradizioni, permette l'elaborazione di nuovi sistemi etici, promuove la stabilità sociale².

La unidimensionalità della scienza economica può cogliere solo parte del fenomeno turistico che, invece, necessita di un approccio pluridisciplinare: la sociologia, l'antropologia, la psicologia vengono in aiuto all'economista per meglio comprendere i vari livelli della realtà, per aumentare la soglia di sensibilità e percezione delle problematiche complesse sottese al suddetto fenomeno e per interpretarne l'andamento ed il cambiamento complessivo (Madonna, 2001).

Nell'interpretazione di Candela e Figini (2003) il termine "turismo" fa riferimento all'insieme delle attività delle persone che viaggiano e permangono in luoghi diversi dalla propria residenza abituale per un periodo di tempo determinato. Il viaggio deve avere due caratteristiche specifiche (Benevolo, Grasso, 2007):

- Non deve essere ricorrente: il pendolarismo non è considerato turismo. Secondo questa indicazione il turismo non dovrebbe contenere un'abitudine bensì un'attività che si traduce in una visita presso i luoghi di destinazione
- Temporaneità. E qui, torniamo sulla distinzione convenzionale e fattuale tra turista ed escursionista, precedentemente citata (WTO, 2004; Benevolo, Grasso, 2007), aggiungendo che la durata massima del soggiorno non deve assumere il carattere di stabile residenza.

² Dal Messaggio di Giovanni Paolo II per la XXV Giornata Mondiale del Turismo, 7 settembre 2004

Sul Turismo:

- valore del turismo per la costruzione di un mondo più giusto
- questo settore dell'attività umana accresce il rapporto tra persone e popoli
- incentiva la pace e la convivenza armoniosa
- incentiva la conoscenza reciproca, dialogo
- stabilità sociale
- stimola il rispetto per l'ambiente
- permette l'elaborazione di sistemi etici

Ciò premesso, ed a partire dalle raccomandazioni della World Tourism Organization, possiamo aggiungere, un'ulteriore definizione di “viaggi” e “turismo” intesi come “l'insieme delle attività di persone che viaggiano e permangono in luoghi diversi dal loro ambiente abituale per un periodo di tempo determinato e per motivi di svago, lavoro, od altro” (Middleton, 1994; Chandwick, 1994; Witt, Brook e Buckley, 1991).

Frequentemente, negli studi e nelle ricerche sul turismo si parte nell'analisi da due unità, in particolare, il soggetto dell'attività turistica e il viaggio, cioè l'attività stessa (Smith, 1989). Tali unità di analisi sono strettamente legate tra loro e volte a individuare l'utilizzatore dei prodotti turistici e l'unità di acquisto, ovvero il prodotto richiesto (Rispoli, Tamma, 1996; Collesei, 1994).

Tornando alla motivazione individuale del turista, pochi settori, come quello del turismo, si generano interconnessi tra cultura e tecnica, tra psicologia e fisica, tra spontaneismo e convenzione.

Le motivazioni del viaggio sono praticamente infinite: il piacere del viaggio stesso, il desiderio di vacanza e di riposo, la curiosità dell'incontro, visitare nuovi paesaggi, il lavoro, la guerra e la religione³. Nella fenomenologia eidetica dell'economia del turismo appare con chiarezza il principio che alla base di quasi tutti i comportamenti misurabili del “turista” vi è la “mente del viaggiatore” che rielabora simboli, valori, sogni, aspettative, miti e riti collettivi che trovano nella cultura la loro origine comune⁴. Questa, una sfida importante per l'economia, ovvero, per quella “regola della casa” che non può riferirsi, evidentemente, a tale fenomenologia turistica solo rappresentandola nelle forme convenzionali della fisica e delle formule matematiche astratte, ma che deve ripartire da quella realtà stessa che l'ha generata.

³ R. Toppan, *Turismo e cultura: contributo della letteratura e dell'antropologia culturale nella gestione dei prodotti turistici e delle destinazioni* in *Turistica*, anno XIII, n.3, 2004, Mercury srl, Firenze, p. 57

⁴R. Toppan, *Turismo e cultura: contributo della letteratura e dell'antropologia culturale nella gestione dei prodotti turistici e delle destinazioni* in *Turistica*, anno XIII, n.3, 2004, Mercury srl, Firenze, p. 58

2. Presupposti, caratteristiche e complessità del fenomeno turistico

“ Modelli in base ai quali valutare ogni pratica,

... (i turisti) sono glorificati dal coro

degli operatori economici e

degli adulatori dei media”

S. Bauman

La domanda turistica si genera in un contesto che potremmo definire delle “economie dell’eccedenza”. E’ stato riscontrato che, nella maggior parte dei casi, nei paesi dove l’economia è più sviluppata si verificano flussi significativi di turismo attivo, come nel caso dell’Europa occidentale, il nord America, il Giappone le cui economie più solide hanno garantito elevati redditi pro capite (Madonna, 2001).

Il Sirianni descrive la domanda turistica come “l’insieme di beni e servizi che il turista richiede a seguito di un suo spostamento dall’abituale residenza”⁵. E’ difficile individuare una domanda turistica perché ci possono essere tante domande il cui contenuto dipende dai tanti possibili beni e servizi che possono servire al turista.

I presupposti che permettono lo sviluppo della domanda turistica sono stati elaborati da una parte della dottrina che ha evidenziato le variabili che evidenziassero indici di correlazione significativi con la domanda turistica.

In particolare, la Scuola torinese, con Ferrero, Pisoni, Puddu e Volpatto ha descritto cinque punti (Ferrero, Pisoni, Puddu e Volpatto, 1983):

- Il livello di reddito
- La disponibilità di tempo libero

⁵ C. A. Sirianni, Economia e gestione strategica dell’azienda alberghiera, Giappichelli, Torino, 1997, p. 54

- Un'adeguata propensione al consumo
- Sensibilità ai fattori climatici
- Elementi legati alla sfera fisiologica, sociale e psicologica

In particolare, il livello di reddito può consentire, una volta appagati i bisogni fondamentali, di soddisfare le motivazioni superiori, ovvero, quelle come l'esperienza turistica (Maslow 1943; Herzberg, 1966; Padroni, 1974).

Il tempo libero può costituirsi come un incentivo molto efficace per la domanda turistica e peraltro considerando che questo tempo rappresenta una quota crescente sul tempo totale (Madonna 2001).

La propensione al consumo dipende grandemente da una condizione soggettiva che dispone l'individuo a consumare o a risparmiare il reddito totale. Più c'è propensione al consumo più è probabile che la domanda turistica possa aumentare.

I fattori di tipo climatico sono altrettanto rappresentativi di ulteriori scelte rilevanti sul piano economico-turistico ed è facile verificare come consistenti flussi turistici si sviluppino verso le località più temperate (Ferrero, Pisoni, Puddu e Volpato, 1983).

Infine, le variabili di tipo fisiologico, psicologico e sociale sono correlate con la domanda turistica. C'è un bisogno di cura e di riposo, fisico e psicologico che porta gli individui ad organizzare un viaggio.

Inoltre, l'uomo in quanto essere che vive in comunità risulta influenzato dalle classi sociali a cui appartiene, dai gruppi di riferimento. Si può affermare che attraverso l'esperienza turistica il soggetto attui una vera e propria comunicazione sociale (Casarin, 1996).⁶

Il fenomeno turistico, nel suo complesso, presenta delle caratteristiche che lo distinguono dagli altri fenomeni socio-economici e che costituiscono dei

⁶ Le motivazioni qui indicate non considerano la domanda stimolata o generata

vincoli di cui è indispensabile tenere conto all'interno delle scelte strategiche operate dalle imprese. In sintesi, queste caratteristiche sono (Madonna, 2001):

- La stagionalità
- L'instabilità

Queste caratteristiche hanno una forte influenza sulla domanda turistica che si presenta con forti oscillazioni rispetto alla linea dell'offerta che invece tende a rimanere invariabile, visto il carattere di rigidità⁷ che presentano prevalentemente le imprese fornitrici dei servizi turistici poste al vertice della filiera del turismo. La stagionalità può riguardare diversi intervalli di tempo: intervalli annuali, divisi per stagione, stagionalità classica, fino a considerare gli intervalli più brevi, corrispondenti ad esempio alla settimana stessa ed in quest'ultimo caso parliamo di microstagionalità (Madonna, 2001).

La variabilità della domanda nel tempo è un fattore che condiziona le attività turistiche e questo dipende dalla sostanziale coincidenza tra erogazione e utilizzazione dei prodotti. Si parla di congiunzione spazio-temporale, della produzione e del consumo (Rispoli, Tamma, 1996).

L'offerta nel turismo si presenta piuttosto rigida in quanto non riesce agevolmente e, soprattutto in tempi brevi, ad adattarsi alle modificazioni della domanda. Fenomeno piuttosto evidente se pensiamo all'offerta di una struttura ricettiva, lì dove il numero delle "risorse"⁸ non può essere modificato al variare della stagione, se non in seguito a ristrutturazioni (dove possibili) che però impedirebbero la continuità e l'operatività del business e che, comunque, richiederebbero tempi che non si adattano evidentemente alla flessibilità della domanda. Ci sono casi in cui esiste anche una doppia o tripla stagionalità e merita attenzione anche il fenomeno della ciclicità per cui i flussi turistici, per esempio leisure, hanno un determinato ritmo diverso

⁷ Concetto di "rigidità" ripreso più avanti nel testo

⁸ Risorsa = camera d'albergo

da quello del target business che dipende grandemente dall'attività lavorativa (Madonna, 2001).

Accenniamo solo, in questa sede, per poi riprendere più avanti la tematica della destagionalizzazione indicando che tale manovra effettuata dal management tende per l'appunto a mitigare le differenze tra la domanda e l'offerta (Ferrero, Pisoni, Puddu e Volpato, 1983).

Un'ulteriore caratteristica costitutiva della fenomenologia turistica è quella dell'instabilità. Tale carattere si rivela assai critico da gestire ed a volte persino impossibile, da parte degli operatori turistici a causa, principalmente, della sua non ciclicità e, dunque predittibilità (Madonna, 2001). I flussi turistici possono fluttuare a causa di variabili esogene al sistema stesso degli operatori turistici (Sancetta, 1995). Mutamenti politici, accadimenti bellici, disastri finanziari, eventi con ampia risonanza, fenomeni metereologici o ambientali possono essere fattori fortemente incidenti sulla vita di tutti i giorni, per ogni cittadino del mondo e possono incidere od almeno sui processi di scelta. Nel caso in cui tali eventi causino alterazioni permanenti, naturalmente, non ci troveremmo più nella condizione riferibile a fattori di instabilità quanto piuttosto di condizioni mutate, permanenti e dunque ordinarie (Madonna, 2001).

Un punto che non possiamo tralasciare sembra essere quello relativo alla constatazione della complessità del fenomeno turistico. Infatti, se ad una prima analisi la domanda turistica si può scomporre agevolmente in due aggregati, quello leisure e quello d'affari, guardando alle motivazioni che spingono a viaggiare si delineano numerosi altri profili possibili del consumatore turistico. Si genera, peraltro, la difficoltà di segmentare ulteriormente ed in modo continuativo la domanda attraverso sempre nuovi modelli aggregativi (Hu, Brent, 1993; Sessa, 1987; Mill, 1990; Grassinelli, 1989; Burkart, Medlik, 1981).

Di seguito, una classificazione proposta da Madonna a partire dalle motivazioni che si rinvergono nel settore leisure:

- Evasione
- Attività di rigenerazione fisica
- Interesse artistico-culturale
- Vacanza-studio
- Particolari eventi sportivi, artistici, culturali o commerciali
- Motivi religiosi
- Rapporti sociali e/o familiari

Sulla stessa linea l'autore elenca una serie di motivazioni legate al settore business:

- Attività commerciali
- Attività tecniche
- Attività di formazione o riqualificazione
- Attività aggregative (congressi, convegni, meetings)
- Mobilità intra-aziendale
- Incentive

Madonna osserva che, a fronte dell'incremento della complessità della domanda, la risposta in termini operativi la si debba ricercare nella formulazione di politiche di nicchia. Turisti e viaggi, loro caratteri ed altri parametri, forniscono la premessa ed il modo di valutare le differenti domande ed i differenti mercati turistici (Kotler, 1980; Collesei, 1994; Lewis e Chambers, 1989; Nikyel, 1989; Middleton, 1994; Casarin, 1996). La domanda turistica è variabile ma è anche molto varia ed è questo il punto di partenza per ripensare e rimodulare l'offerta. All'aumento della complessità della domanda gli operatori turistici hanno intrapreso a dare nuove risposte di offerta diverse.

3. Dimensioni quantitative e qualitative del turismo: scenari attuali e futuri

“I turisti pagano per la loro libertà”

S. Bauman

Nella letteratura più recente sul turismo, sembra sia emersa una diversa impostazione sia contenutistica che metodologica. La condizione “postmoderna”⁹ non ha risparmiato, ovviamente, di investire la complessa analisi del fenomeno turistico facendo emergere qualità e caratteristiche di cui bisogna tenere conto sul piano sociale ed economico (Lyotard, 1979).

La nuova condizione del sapere nelle società più sviluppate pone una serie di interrogativi nuovi e spinge verso metodi nuovi di ricerca e di analisi che complessificano il fenomeno stesso ma che si spingono verso una direzione contraria a quella riduzionistica e semplificatrice.

Nel settore turistico, non sono le destinazioni ed i relativi fattori di attrattiva in sé a motivare i turisti, ma la loro capacità di soddisfare specifici bisogni. L’evoluzione del mercato, l’evoluzione delle esigenze umane e quindi la motivazione sono fattori da analizzare secondo differenti approcci (Della Corte, 2009).

Nuove categorie si affacciano sull’orizzonte semantico per risignificare una realtà altrimenti irrecuperabile ed impossibile: de-costruzione, soggettività, scetticismo, antiempirismo, intertestualità, relativismo (Bauman, 1987; Denzin, 1991; Flax, 1990; Frazer, 1989; Hollinshead, 2002; Ryan, 2002; Uriely, 1997).

⁹ J. F. Lyotard, *La condizione postmoderna*, Feltrinelli Editore Milano, 2012

Nella nostra prospettiva di ricerca, Uriely elenca le caratteristiche del turismo postmoderno:

- Scarsa differenziazione tra l'esperienza quotidiana e quella turistica;
- Moltiplicazione di esperienze diverse all'interno dello stesso "momento" turistico
- Ruolo della soggettività nella costruzione dell'esperienza turistica

Uriely osserva come la letteratura sul turismo degli anni settanta si è soffermata soprattutto sulla distinzione tra esperienza turistica e vita quotidiana. La prima veniva intesa come sospensione della seconda (Cohen, 1979). Anche secondo altri autori, l'esperienza turistica veniva considerata una parentesi senza regole e valori, semmai utile per acquisire prospettive differenti sulla propria vita (MacCannel, 1973; Turner e Ash, 1975).

La letteratura sul turismo diventa più sistematica e complessa probabilmente a partire dagli anni novanta (Gatti, Puggelli, 2006), tempo in cui la fenomenologia della vita in tutte le sue sfaccettature viene riepilogata in una visione postmoderna, dove il "sapere" postindustriale¹⁰, cambiato di statuto, ri-significa ogni categoria e relazione di senso.

Lo spazio ed il tempo turistico, secondo l'ultima visione condivisa da diversi autori, si sovrappone al tempo della vita di tutti i giorni: per esempio anche nei contesti lavorativi è possibile trovare spazi per la cura del corpo, palestre, ecc. (Gatti, Puggelli, 2006; Lash e Urry, 1994; Munt, 1994; Urry, 1990).

Altri elementi che si pongono su questa linea di analisi sono le opportunità di formazione *outdoor* per i manager come le incorporazioni di pratiche turistiche in contesti professionali, codici di etica turistica. Si rappresenta un vero e proprio continuum di attività in cui lavoro e turismo si mescolano e si sovrappongono definendo una fluidità di eventi che caratterizzano la stessa vita di ogni essere umano.

¹⁰ Ibidem, p. 9

L'esperienza turistica risulta, a questo punto, difficilmente definibile a partire dalle sue stesse attività pratiche e finisce per ricostruirsi proprio a partire dall'esperienza globale della persona.

Quattro categorie di persone emergono durante questa analisi (Gatti, Pugelli, 2006):

- I Touring professional worker che sono maggiormente incentrati sull'attività professionale e le cui attività turistiche sono solo un aspetto collaterale del viaggio;
- I migrant tourism worker che viaggiano per fare esperienza di vita e divertirsi insieme;
- I nonistituzionalized working-tourist che sperimentano attività lavorative mentre viaggiano solo per finanziare il prolungamento del viaggio;
- I working-holiday tourist che percepiscono il proprio lavoro come un momento ricreativo che è parte integrante della propria esperienza turistica.

Rispetto al punto precedentemente citato in elenco di Uriely sulla moltiplicazione di esperienze diverse contenute nello stesso "momento turistico", lo stesso autore sostiene che nella ricerca l'attenzione non è più centrata sull'individuazione delle motivazioni dell'esperienza turistica. Il tentativo di classificare i turisti a partire dalle motivazioni era prevalentemente volto al bisogno di sistematizzare l'articolazione del fenomeno turistico, tuttavia, nel corso delle ricerche sembra emergano caratteristiche, qualità e fattori che complessificano le teorie che necessitano, a loro volta, di nuove indagini e nuovi metodi di analisi (Uriely, 2005).

Le classificazioni precedenti (Cohen, 1972; Krippendorf, 1984; Pearce, 1982; Plog, 1977; Smith, 1978) che sembravano omogenee al loro interno, sembra non contemplino due fattori e soprattutto (Gatti, Pugelli, 2006):

- Le persone all'interno della medesima esperienza turistica passano attraverso diversi modelli "turistici" rivestendo ruoli interscambiabili e fluidi
- La stessa attività può essere intrapresa per soddisfare bisogni differenti

Il problema si può, evidentemente, far risalire ad un bisogno di sistematizzazione e rappresentazione che inevitabilmente tende a semplificare la realtà ed a portarla verso dimensioni più note. Tuttavia, un elemento che oggi, in diversi campi, tende a non sfuggire più è proprio la dimensione meno afferrabile, fluida delle cose, la dinamicità della realtà e delle relazioni. "Riprendere" come in una videocamera, la fluidità del mondo è un tentativo che vale la pena di realizzare e, lungo il percorso, forse, emergeranno nuovi modi dell'essere e nuove caratteristiche della realtà.

Riguardo il discorso sulla soggettività fatto da Uriely, l'autore nota come, nella recente letteratura, l'attenzione sia maggiormente riposta nell'analisi dei significati che ciascun individuo riferisce su quanto lo circonda, nel corso dell'esperienza turistica, piuttosto che all' "oggetto turistico" di per sé preso.

Questo rimarca una dimensione soggettiva fondamentale del "fare turismo" che, allora, presenta non poche difficoltà ad essere rappresentata ed oggettivata nel metodo di analisi, benché riferita ad oggetti fisici realmente presenti nello "spazio turistico vissuto".

Come si esprime Sigmunt Bauman, il turista mentre si sposta da un luogo ad un altro, a differenza del nomade, non segue "l'ordine delle cose" ma egli stesso lo determina, lo crea per poi distruggerlo quando va via.¹¹

A volte, lo spazio vissuto rischia di essere letto in una chiave talmente soggettiva, quasi come da una vera e propria monade, che tutto crea e tutto distrugge a piacimento, senza mai aprirsi ad una dimensione diversa, intersoggettiva che sola rende possibile lo scambio e la reciprocità.

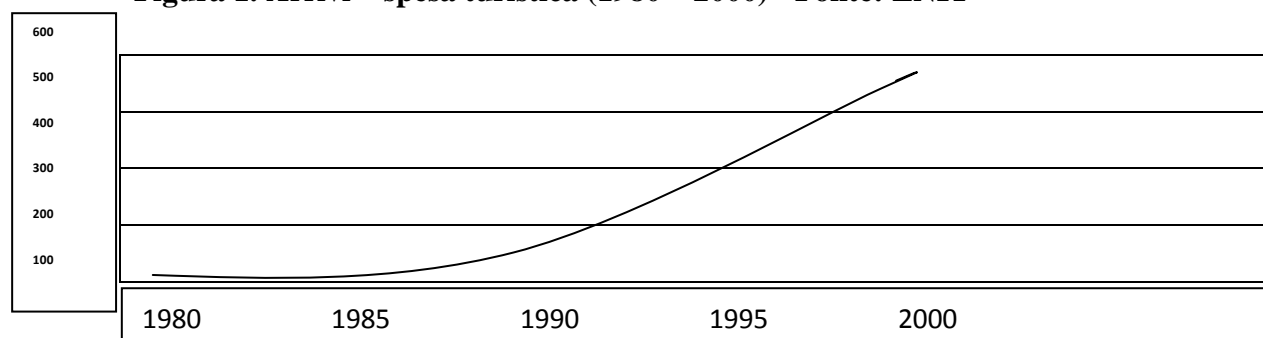
¹¹ Z. Bauman, *Le sfide dell'etica*, Feltrinelli Editore, Milano, 2010 p. 245

I metodi e le analisi sempre rilevano altre qualità, caratteristiche e dimensioni della realtà, quella del fenomeno turistico, sempre più complessa e variegata e si costituiscono come premessa per ripensare anche nuovi obiettivi della stessa e nuove possibilità di sviluppo.

In tale contesto, sembra piuttosto interessante rilevare come nell'evoluzione del turismo mondiale si sia modificata anche la propensione alla spesa dei turisti (Fig. 1.).

La spesa media dei turisti in questi ultimi venti anni è cresciuta di quattro volte e mezzo (Garibaldi, 2008) e questo dipende dalla crescita del reddito medio dei paesi che originano i flussi turistici, oltre che dalla disponibilità dei mezzi di trasporto che consentono di effettuare viaggi in quantità superiore, di percorrere maggiori distanze alle quali sono associati altri servizi come l'alloggio, il mangiare ed altri acquisti. Il turista contemporaneo non è più un turista stanziale e la movimentazione che compie spazialmente si traduce e descrive, ad un tempo, anche una movimentazione economica superiore.

Figura 1. Arrivi – spesa turistica (1980 – 2000) - Fonte: ENIT



Altro dato interessante è quello che riguarda le aree mondiali che sono state maggiormente investite dal fenomeno turistico in questi ultimi anni.

Negli anni settanta sono state L'Europa e le Americhe le aree più interessate dal fenomeno turistico. Solo successivamente, l'area asiatica è andata assumendo un ruolo sempre più rilevante come destinazione mondiale a seguito del ruolo del Giappone negli scambi internazionali (Garibaldi, 2008). (Tab. 1.)

Lo scenario rappresentato dalla diffusione del fenomeno turistico è analoga allo scenario più in generale economico caratterizzato da tre grandi aree mondiali di produzione e di consumo: l'Europa, le Americhe e l'Asia.

Possiamo notare, altresì, come lo sviluppo del turismo sia legato, principalmente, al livello di reddito che, se non supera una soglia minima, non consente ad un qualsiasi individuo di accedere alle spese “extra” ed alla possibilità di muoversi secondo condizioni esterne ed eventi che spingono ad effettuare, per l'appunto, tali spostamenti oppure che ostacolano tale fenomeno.

Tab. 1. Quota di mercato delle aree mondiali per arrivi turistici internazionali. Fonte UNWTO

Aree mondiali	1975	2006
Europa	69,2%	54,4%
Americhe	22,5%	16,1%
Asia	4,6%	19,8%
Africa	2,1%	4,8%
Medio Oriente	1,6%	4,9%
Totale	100%	100%

Tornando a valutare ancora la dimensione soggettiva ed oggettiva, individuale e collettiva del fenomeno turistico, dopo aver rilevato, in minima parte, anche una dimensione quantitativa del fenomeno stesso, dimensione scaturente probabilmente proprio da quelle caratteristiche del

turismo che abbiamo qui preso in esame, consideriamo che alcuni autori hanno individuato nuove forme di turismo post-moderno.

In particolare, c'è una letteratura orientata a sottolineare una serie di concetti, punti di vista che consentono di provare a leggere l'esperienza turistica dal punto di vista del singolo individuo e non piuttosto come fenomeno di massa. Da tale impostazione derivano tre esperienze turistiche (Gatti, Puggelli, 2006):

- Quella relativa al turismo responsabile
- Quella relativa al turismo “su misura”
- Quella relativa al turismo di lusso

La prima esperienza si configura come un'esperienza di turismo alternativo, non legato alle forme di una vacanza preconfezionata (Martinengo e SavoJa, 1998) che può comprendere: il turismo sociale, l'ecoturismo, i campi di solidarietà, i viaggi di conoscenza, il turismo sostenibile.

Le tre caratteristiche presenti nella proposta di un turismo sostenibile sono state individuate dall'Organizzazione Mondiale del Turismo:

- Le risorse ambientali devono essere protette
- Le comunità locali devono beneficiare del turismo sia in termini di reddito sia in termini di qualità della vita
- I visitatori devono vivere un'esperienza di qualità

Il concetto di sostenibilità si intreccia con il concetto di responsabilità nel turismo che si traduce nel viaggiare etico e consapevole e che si propone

di relazionarsi eticamente con i paesi di destinazione, rispetto alle comunità ed alla natura.¹²

Il secondo punto che riguarda il turismo “su misura” è un’altra evidenza del turismo postmoderno tratteggiato nella più recente letteratura e ne rappresenta la principale angolatura. Si diffonde, infatti, la ricerca di vacanze personalizzate rispetto alla meta, ed alle infinite possibilità di sviluppo in itinere (Gatti, Puggelli, 2006). La tecnologia informatica spinge verso un’autonomia mai stata possibile prima per orientarsi negli acquisti, per scegliere prodotti e servizi, prezzi, per auto-organizzarsi. Anche nel turismo di lusso emergono alcuni aspetti che sono tipici del turista postmoderno, in quanto, l’offerta elaborata e servita al cliente tenta di non essere pervasiva, ovvero di lasciare il maggior spazio possibile alle scelte individuali di ogni singolo cliente. Un altro aspetto interessante è quello che i bisogni del turista chiedono sempre di più una risposta “creativa”, non confezionata, ma spontanea e personalizzata: il turista è un *choraster* che partecipa e vive e non piuttosto un *flaneur*, spettatore esterno dell’evento che vive (Gatti, 2004).

Prima di concludere questa prima parte del lavoro di ricerca teso, da una parte, ad aprire una via sulle problematiche legate alle ricerche sul turismo e dall’altra a stigmatizzare la somiglianza dell’esperienza turistica con quella della vita quotidiana, richiamiamo alcuni concetti chiave che servono per interpretare meglio il cambiamento che si sta verificando nella costruzione dell’identità del turista.

Un primo punto riguarda la trasformazione dello spazio e del tempo attraverso il soggetto che li rappresenta, dal suo punto di vista, nel corso dell’esperienza turistica (McCabe, Stokoe, 2004). Lo spazio ed il tempo diventano una dimensione paradossalmente soggettiva e si fondono e si confondono tra loro per restituire al soggetto stesso la sua intima

¹² In Italia è stato redatto un documento denominato: Turismo responsabile, carta d’identità per viaggi sostenibili che fornisce indicazioni concrete sulle modalità da applicare nelle tre fasi temporali del viaggio – prima, durante e dopo - affinché questi rispondano ad i principi di responsabilità e sostenibilità.

esperienza. Viene altresì osservato come l'esperienza turistica venga interpretata da molti come una fuga dal viver quotidiano per ricevere stimoli nuovi e per riprendere successivamente la routine (Csikszentmihalyi, 1975). Un altro interessante studio di White (2004) rileva come il viaggio, soprattutto se lungo, venga praticato per posporre l'assunzione di responsabilità adulte o per sfuggire alla routine o per riflettere su una nuova vita.

Per concludere, citiamo Aramberri (2001) che, a proposito della relazione tra residente e ospite, afferma che nella storia del turismo si è passati da una situazione in cui il residente garantiva al turista cibo, alloggio, e protezione in cambio di rispetto per la propria cultura a quella situazione in cui colui che ospita viene pagato per l'erogazione di questi servizi. Questo esempio è significativamente utile per le riflessioni che possono seguire sul piano delle relazioni reciproche tra turisti e attori ospitanti, tra turisti e residenti, tra turisti ed ambiente naturale. La mediazione economica di tali relazioni non sempre risulta soddisfacente sul piano umano dato che dovrebbe essere la conoscenza reciproca la preconditione dell'ospitalità.

II Capitolo

La posizione dell'industria alberghiera nella filiera del turismo ed alcuni suoi aspetti gestionali

1. La ricettività ed il sistema alberghiero

“La domanda cui cercherò di rispondere è la seguente:

perché gli uomini invece di stare fermi

se ne vanno da un posto all'altro?”

Bruce Chatwin

Diversi caratteri tipici della gestione alberghiera provengono proprio dalle peculiarità dell'offerta e della domanda dei relativi servizi (Volpatto, 1982).

Le imprese ricettive sono quelle imprese che hanno una specifica capacità, quella di accogliere ed ospitare i turisti.

La ricettività è un elemento essenziale del sistema d'offerta turistica di una destinazione e questo possiamo affermarlo a partire da due constatazioni (Formato, 2006):

- In assenza di pernottamento, non è possibile nemmeno parlare di turismo¹³, semmai di escursionismo o ricreazione connessa alla fruizione delle risorse ludiche ed attrattive di una certa zona;

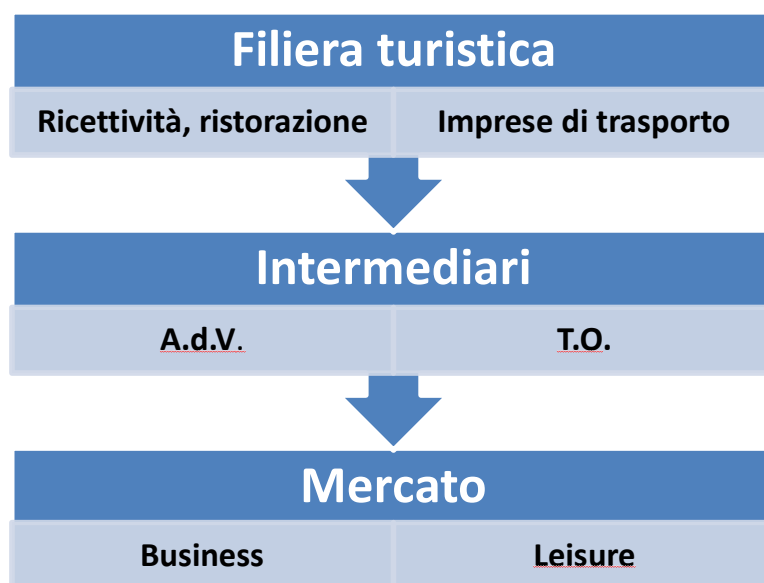
¹³ Secondo la definizione di turista ed escursionista data dal World Tourism Organization: per turista si intende un soggetto che, motivato da bisogni diversi, si muove dalla propria località di residenza verso altre destinazioni per un periodo di durata superiore alle

- La spesa giornaliera dei turisti ricade soprattutto sulla ricettività e ne rappresenta il maggior impatto economico sul territorio.

Tali condizioni sottolineano, fortemente, l'importanza dell'impresa ricettiva ed il ruolo centrale che essa svolge nel servire un bisogno primordiale dell'essere umano, quello di spostarsi da un luogo all'altro. Inoltre, tale ruolo centrale si evidenzia anche per la posizione che occupa di produzione di servizi costitutivi ed essenziali all'interno della filiera turistica. (Figura 2)

Le imprese turistiche, nel loro insieme, costituiscono la filiera turistica, la via attraverso cui i beni ed i servizi dai produttori giungono al mercato (Garibaldi, 2008).

Figura 2, Filiera del turismo, fonte ns. elaborazione



La ricettività si distingue al suo interno secondo due tipologie (Formato, 2006):

- Ospitalità di tipo alberghiero

ventiquattro ore. L'escursionista, invece è un visitatore in transito che sosta in una località per un periodo di durata inferiore alle ventiquattro ore.

- Servizi di tipo extra alberghiero

In Italia, le tipologie presenti di tipo alberghiero ed extra alberghiero sono riportate nella seguente tabella. (Tab.2)

Tabella 2. Strutture ricettive alberghiere ed extra alberg. Presenti in Italia, fonte Formato, 2006

Ric. Alberghiera	Ric. Extra alberghiera
Alberghi	Campeggi
Motel	Villaggi turistici
Villaggi albergo	Alloggi agrituristici
Residenze Turistico alberg.	Affittacamere
	Case e appartamenti per vacanze
	Case per vacanze
	Ostelli della gioventù
	Case religiose di ospitalità
	Rifugi di montagna
	Country house
	Bed and breakfast
	Boat and Breakfast

Ogni nazione classifica gli alberghi in modo diverso, sovrapponendo elementi strutturali con elementi di servizio riferendosi a vari parametri (Bonini, 1993):

- Architettura e design
- Dotazioni artistiche e decorazioni
- Dotazioni fisiche, comodità e attrezzature
- Stato della struttura e manutenzione
- Livello del management e organizzazione

- Qualità del servizio apparente
- Livello del servizio e valutazione degli ospiti

In Italia, gli alberghi vengono classificati a partire dalla prima legge quadro sul turismo numero 217 del 17 maggio 1983 che definì questi esercizi “gli esercizi ricettivi aperti al pubblico, a gestione unitaria, che forniscono alloggio, eventualmente vitto ed altri servizi accessori, in camere ubicate in uno o più stabili o in parti di stabile.

Tale legge prevede la classificazione da una stella a cinque stelle lusso (6 categorie) e viene attribuita da una commissione mista di amministratori, tecnici comunali e provinciali, rappresentanti delle associazioni di categoria.

Si rileva una scarsa affidabilità nell’assegnazione delle categorie previste alle strutture ricettive alberghiere con la conseguente diminuzione del potere segnaletico delle stesse per il turista che cerca una guida mentre viaggia (Bonini, 1993).

Le strutture ricettive extra alberghiere includono una varietà d’offerte di pernottamento individuate sul piano legislativo a livello della suddetta legge quadro ed a livello regionale sulla base della legge quadro 135 del 29 marzo del 2001 cosiddetta legge di riforma del turismo.

L’incidenza di pernottamenti in strutture ricettive alternative a quelle alberghiere è storicamente assai rilevante in Italia ed è anche in crescita. D’altra parte le destinazioni turistiche hanno assecondato tale orientamento della domanda con il duplice obiettivo di (Formato, 2006):

- Favorire l’ulteriore crescita dei flussi turistici in aree dove vincoli urbanistici o situazioni di congestione abitativa impediscono la costruzione di nuove strutture ricettivo alberghiere

- Stimolare lo sviluppo turistico di nuovi territori, disciplinando e incentivando la realizzazione di strutture ad hoc per il turismo rurale, giovanile, sportivo, religioso, associato.

2. L'albergo e le sue specificità

L'impresa alberghiera presenta alcune specificità come quella relativa all'utilizzazione di uno "stabilimento di produzione del servizio" costituito generalmente da uno (singleunit) (Della Corte, 2009), ma anche da più edifici (multiunit) al cui interno sono presenti le "risorse", ovvero, le camere arredate per consentire il pernottamento degli ospiti e dei servizi igienici, nonché alcune parti di uso comune ed altre riservate al personale dell'albergo. Peraltro, la legge italiana prevede che un albergo possa essere tale se almeno al suo interno abbia sette camere.

Fin d'ora, sottolineiamo che il servizio è la produzione che l'operatore ricettivo vende e che, dunque, le camere con i loro arredi costituiscono solo la "base" e la premessa fondamentale per l'utilizzo del predetto servizio.

Un carattere fondamentale dell'albergo è la continua apertura al pubblico delle sue strutture, per cui, chiunque, senza limitazioni di tempo, in qualsiasi momento della giornata, può chiedere ed ottenere il servizio di alloggio, tranne che non si verifichi la piena saturazione della struttura (Rispoli, Tamma, 1996). Difatti, è possibile la vendita del servizio alberghiero anche per le ore diurne (day use) e tale pratica orientata a soddisfare diverse utilità, aiuta ad ottimizzare i ricavi complessivi della struttura.

Nella maggior parte delle imprese produttrici di servizi e dunque nelle imprese alberghiere il momento della produzione coincide con quello della sua erogazione per cui si determinano due conseguenze fondamentali (Peroni, 2002):

- L'impresa alberghiera non produce mai per il magazzino e, se non eroga il suo servizio per quella data, lo perde integralmente
- Il cliente è presente nel luogo in cui si svolgono gran parte dei processi produttivi attraverso i quali si realizza il servizio.

A partire dalla prima considerazione, discende una caratteristica fondamentale dell'offerta alberghiera: la **rigidità**. Tale rigidità mal si concilia con la variabilità pressoché continua della domanda molto accentuata nel campo turistico. Dal secondo punto discende, in particolar modo, la trasparenza dell'intera organizzazione aziendale (Peroni, 2002; Rispoli, Tamma, 1996).

La produzione alberghiera presenta altri caratteri significativi sui quali è necessario soffermarsi (Ferrero, Pisoni, Puddu, Volpatto, 1983):

- La localizzazione
- La durata media del soggiorno
- La durata del ciclo produttivo
- Le dimensioni
- Il rapporto tra gestione e proprietà
- Il livello qualitativo dei servizi

La classificazione delle imprese alberghiere è alquanto complessa. Altri autori, come Della Corte (2009), hanno individuato i seguenti principali criteri di classificazione delle imprese alberghiere:

- Business/comparti turistici
- Ubicazione
- Dimensione
- Continuità nell'anno

- Durata media del soggiorno
- Grading
- Relazione proprietà e gestione
- Tipologie di gestione

Per quanto riguarda il primo punto, questo fa riferimento in particolare alle macrocategorie a cui l'albergo può rivolgersi:

- Target d'affari (business)
- Target leisure (tempo libero)

Il turismo leisure può ulteriormente distinguersi in turismo itinerante e turismo di soggiorno (Della Corte, 2009): il primo caratterizzato da brevi periodi di permanenza, mentre il secondo molto più articolato ed esigente, spesso richiede l'intermediazione di agenzie di viaggi o tour operator in grado di formulare l'offerta composita.

Per quanto riguarda **l'ubicazione**, questa assume un ruolo critico e caratterizza anche la tipologia di struttura e i target di utenza cui la stessa si rivolge (Sancetta, 1995; Vicari, 1983; Medlik, Middleton 1975, Lee, Powel, 1975). La location può rappresentare un elemento distintivo per l'impresa alberghiera (Della Corte, 2009), essa è senza dubbio l'elemento che vincola in modo determinante la gestione alberghiera (Madonna, 2001).

Il mercato di riferimento, il periodo di attività, il *lay out* fisico della struttura alberghiera e la progettazione del servizio erogato, derivano dalla scelta localizzativa. Su questo punto si possono individuare (Ferrero, Pisoni, Puddu, Volpato, 1983):

- Alberghi di grande centro turistico commerciale
- Alberghi di grande centro commerciale – industriale
- Alberghi di piccolo centro di provincia

- Alberghi di città d'arte e di mete ad interesse religioso
- Alberghi di centri termali
- Alberghi di località lacustri
- Alberghi di località balneari
- Alberghi di località rurali
- Alberghi di località montane

Per quanto riguarda la **dimensione**, viene più comunemente utilizzato il parametro strutturale e rispetto alle valutazioni internazionali, il criterio dimensionale fa riferimento al numero di camere presenti nell'albergo (della Corte, 2000):

- Alberghi di piccole dimensioni – fino a cinquanta camere
- Alberghi di medie dimensioni – da cinquanta a cento camere
- Alberghi medio grandi – da cento a duecento camere
- Grandi alberghi – da duecento a trecentosessanta camere
- Grandissimi alberghi – oltre le trecentosessanta camere

Le imprese ricettive operano alcune volte attraverso singole unità, altre volte con più stabilimenti ricettivi. La dimensione può essere determinata sia a livello aziendale che con riferimento alla singola unità produttiva (Zappa, 1957). Tenendo conto della singola unità ricettivo alberghiera, Madonna propone anche che sarebbe utile abbinare alla misurazione relativa al numero di camere anche una valutazione della superficie in relazione alla divisione dello spazio interno tra area ricettiva come quella rappresentata da i locali di soggiorno comune e la zona tecnica, riservata ad i servizi (Madonna, 2001).

La continuità nell'anno rappresenta un criterio che propone di distinguere (Della Corte, 2009):

- Alberghi ad attività permanente (strutture a ciclo continuo)
- Alberghi ad attività stagionale (strutture a ciclo ridotto)

Gli alberghi a ciclo continuo sono solitamente quegli alberghi situati in città, ovvero, quegli alberghi che possono rivolgersi sia alla domanda business che alla domanda leisure. Infatti, la domanda business, in genere, tende a concentrarsi in alcune stagioni dell'anno e la domanda leisure in altre, rispettando la stagionalità classica che fa riferimento alle quattro stagioni dell'anno. Ma anche individuando una microstagionalità, ovvero quella che, interessa periodi di tempo più brevi, come per esempio, la settimana, è interessante notare come i flussi "business" impegnino soprattutto la prima parte della settimana mentre i week-end siano tempi impegnati dal target leisure.

Gli alberghi a ciclo ridotto sono, invece, quelle strutture che sono aperte durante una stagione o massimo due, estiva o invernale o entrambe. Il loro target è prevalentemente leisure. Tendono ad interrompere l'attività nei periodi di bassa stagione evitando il rischio di un livello di presenze tale da non conseguire neanche il punto di pareggio (Della Corte, 2009).

La durata media del soggiorno in albergo porta a distinguere tra (Rispoli, Tamma, 1996):

- Alberghi di transito
- Alberghi di breve permanenza
- Alberghi di soggiorno

Gli alberghi di transito, come per esempio i Motel che si trovano sulle principali direttrici stradali (dove la M sta ad indicare Motor, ovvero,

alberghi nelle cui vicinanze c'è un servizio di officina per auto e mezzi pesanti) offrono un servizio di ospitalità per periodi generalmente limitati ad una sola notte.

Gli alberghi di breve permanenza si rivolgono soprattutto ad i turisti per periodi, appunto, brevi. Si tratta di turisti leisure o business e questi alberghi sono per lo più localizzati in centri urbani.

Gli alberghi di soggiorno sono frequentati da flussi turistici con permanenza media più elevata come nelle stazioni climatiche o di cura.

Il **grading** definisce, attraverso una disposizione legislativa ed in particolare la Legge Quadro 217 del 1983, la classificazione alberghiera in base ad una serie di parametri. In particolare, si distinguono sei livelli di servizio differenti rappresentati dal numero di stelle: sei categorie – da una stella a cinque stelle lusso. Tale sistema di classificazione a volte coincide, altre volte si sovrappone altre volte non coincide affatto con altre classificazioni che vengono effettuate su scala internazionale. Di fatto, molte catene internazionali presentano, al loro interno, già un sistema classificatorio che riguarda il loro brand-portfolio. Tali classificazioni “interne” alla catena stessa si impongono a livello internazionale e poche volte coincidono effettivamente con le categorizzazioni previste per le strutture ricettive alberghiere italiane.

Rispetto al **rapporto tra gestione e proprietà**, in letteratura si fa riferimento a tre aspetti (Della Corte, 2009):

- Proprietà delle strutture
- Titolarità dell'impresa alberghiera
- Gestione dell'attività alberghiera

La situazione più semplice è quella che si verifica quando il proprietario della struttura è al tempo stesso titolare dell'azienda e la gestisce in prima persona.

Alternativamente, si può verificare l'ipotesi che proprietà e titolarità siano congiunte, ma la gestione venga assegnata a personale dipendente. Un'altra possibilità è quella in cui l'azienda alberghiera svolge l'attività in strutture non di proprietà ma acquisite in affitto o in leasing sotto la personale direzione dell'imprenditore. Da ultimo, l'ipotesi che a livello operativo, le tre posizioni restino disgiunte e questa è l'ipotesi delle catene alberghiere. L'elemento critico è rappresentato dalla proprietà delle strutture alberghiere (Madonna, 2001).

3. Il sistema alberghiero

La funzione complessa di un'impresa alberghiera si articola in diverse attività fra loro strettamente collegate (Benevolo Grasso, 2007). Attraverso la previsione, la direzione cerca di anticipare le condizioni esterne ed interne in cui l'albergo si troverà ad operare. Sulla base delle previsioni, verrà effettuata la pianificazione e la programmazione dell'attività economica comprendente la definizione degli obiettivi da raggiungere, le strategie da porre in essere e le attività che devono essere svolte. Afferma il Pellicelli: "Il sistema d'autorità del management si basa essenzialmente sul modo in cui si influenza il comportamento dei subordinati e sul modo in cui si realizza l'equilibrio tra accentramento e decentramento delle decisioni attraverso la delega delle responsabilità" (Pellicelli, 1980). L'organizzazione precede la gestione perché costituisce lo strumento per compiere gli atti in cui essa si estrinseca e consente il raggiungimento degli obiettivi (Peroni, 2002).

Un punto importante da affrontare è quello di stabilire quali attività l'impresa deve produrre direttamente e quali altre attività possono essere esternalizzate ovvero affidate a terzi fornitori. Per tale via, si determina il

confine efficiente dell'impresa (Sciarelli, 2002) all'interno del quale ciascuna operatività risulta massimamente efficiente.

La gestione in outsourcing può riguardare tutti quei servizi la cui qualità può essere agevolmente controllata, dato che quella qualità, deve pur rimanere allo stesso livello del servizio erogato dall'albergo in questione e cioè deve rimanere coerente con lo stesso grading della struttura. I servizi più agevolmente esternalizzabili da parte di un albergo possono essere: i servizi di pulizia, di lavanderia, di manutenzione, di sicurezza, di contabilità, il servizio banchetti ed il servizio di ristorazione.

In generale, l'efficacia e l'efficienza di una struttura alberghiera dipendono in grande misura dall'organizzazione. Un albergo dotato di organizzazione eccellente riesce a raggiungere risultati competitivi anche rispetto a strutture alberghiere localizzate meglio o che si presentano meglio dal punto di vista strutturale (del prodotto) (Benevolo Grasso 2007).

Emergono, da un'analisi degli elementi del sistema imprenditoriale alberghiero, almeno due aspetti peculiari a partire dai quali è utile impostare la sua organizzazione (Madonna, 2001):

- Il necessario coinvolgimento del cliente
- La coincidenza tra l'ultimazione del prodotto/servizio e la sua distribuzione.

Il coinvolgimento del consumatore nel processo di "fabbricazione" del servizio è indispensabile (Garzella, 2000). Senza il cliente non si può realizzare alcunché. Il supporto fisico, il personale, l'organizzazione interna sono tutti elementi indispensabili ma non sufficienti per completare il servizio ricettivo (Sirianni, 1997). Si tratta di gestire il ruolo del cliente valutando e combinando opportunamente il grado ed il tipo di coinvolgimento richiesto e di qualificare la natura del rapporto, secondo la dimensione partecipazione/predominio (Eiglier, Langeard, 1996). Tra gli

elementi del sistema aziendale alberghiero il supporto fisico è indispensabile per l'erogazione del servizio.

Madonna distingue due tipologie di elementi (Madonna, 2001; Eiglier, Langeard, 1996):

- l'insieme degli strumenti necessari alla realizzazione tecnica della ricettività: gli arredi, le attrezzature e le strumentazioni che sono a disposizione del personale
- l'ambiente, il contesto da cui scaturisce il servizio

Il supporto fisico ha un ruolo strumentale per la realizzazione del servizio e svolge una funzione anche ambientale perché è il luogo in cui si effettuerà l'erogazione ed il consumo del prodotto turistico e l'esperienza del turista. Il *lay out* fisico della struttura ricettivo - alberghiera può presentare anche delle problematiche nel caso di adattamenti e ristrutturazioni di immobili storici. In questo caso, il trade-off tra l'aspetto estetico e quello funzionale si manifesta in termini molto rigidi (Ferrero, Pisoni, Puddu, Volpatto, 1983).

Il coordinamento e la collaborazione tra le diverse parti dell'impresa non si forma spontaneamente ma deve essere ricercato e sostenuto. L'imprenditore ed i manager devono provare a condurre il sistema aziendale ad assumere un assetto "equilibrato" (Benevolo, Grasso, 2007).

La necessità di una stabilità operativa, si traduce nella necessità di formare anche una struttura organizzativa in grado di mantenere quella stabilità inalterata nel corso del tempo.

Le attività normalmente svolte nell'ambito di una struttura ricettiva alberghiera possono essere raggruppate in diverse aree alle quali si riferiscono operazioni di tipo omogeneo. In letteratura ci sono numerosi approcci di analisi riguardo l'articolazione produttiva dell'impresa alberghiera.

Un primo approccio è quello proposto da Medlik che distingue tra

- *operated department*
- *support service department*

Per quanto riguarda gli *operated department*, questi sono predisposti ad i clienti servizi primari come l'alloggio, la ristorazione o servizi secondari come la lavanderia ecc. I *support service department* includono attività che svolgono un supporto tecnico –direzionale alle funzioni di contatto e sono l'amministrazione, il marketing, la manutenzione e gli approvvigionamenti.

Un altro approccio quello di Benevolo e Grasso che distinguono le aree operative in:

- aree frontali o servizi di contatto diretto con la clientela
- aree interne, uffici che non sono a contatto con la clientela

Il parametro qui utilizzato è il grado di interazione con il cliente (Madonna, 2001). Nell'area del *front office*, troviamo, innanzi tutto, la reception che è un servizio centrale nell'ambito delle funzioni complessive alberghiere, perché è un quel luogo dove si instaura il primo contatto fra il cliente ed albergo. A tale reparto afferiscono due funzioni in particolare:

- il servizio di ricevimento in senso stretto
- il servizio di portineria

La ristorazione che comprende un insieme di attività finalizzate alla somministrazione di cibi e di bevande può rientrare senz'altro tra quei servizi che sono di contatto con il cliente. Comprende il servizio di prima colazione, il servizio bar, il servizio ai piani, il servizio ristorante, il servizio legato alle manifestazioni ed ai congressi (Benevolo, Grasso, 2007).

La contabilità, la cucina, gli approvvigionamenti, il servizio di manutenzione la lavanderia sono servizi interni che in genere non necessitano della presenza del cliente per poter essere erogati e per poter essere svolti.

Anche Grandori distingue tra:

- Attività di direzione
- Attività operative

Gli organi di direzione sono legati alla gestione ed all'amministrazione ed al marketing. Le attività operative, invece, alle funzioni legate alla gestione delle camere ed alla ristorazione.

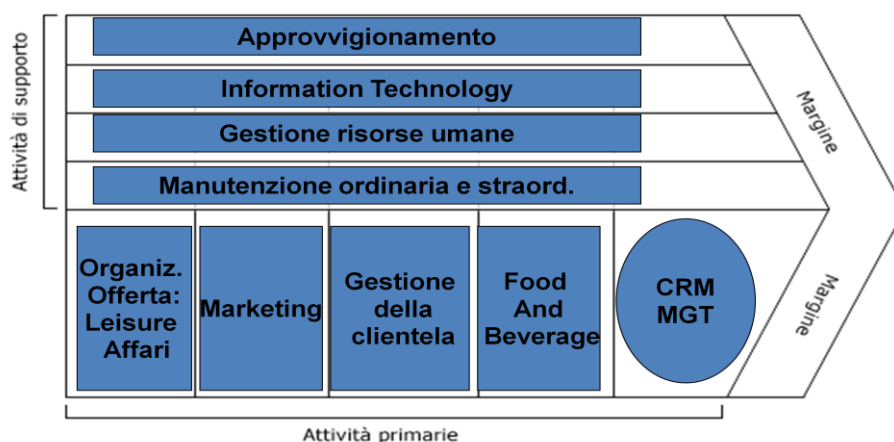
Un ulteriore approccio, quello di Madonna distingue tra:

- Aree di back office
- Aree di front office

Tale criterio che divide le aree di "back office" e "front office" sembra essere il criterio più accreditato in letteratura ed anche da altri autori come Powers (1979), Salvioni (1988), Peroni (1995).

Le specificità legate alla produzione alberghiera possono essere reinterpretate anche secondo un modello classico di analisi manageriale, ovvero, il modello della catena del valore di Porter. Per tale via, si rendono più evidenti le criticità legate alle attività svolte dall'impresa alberghiera.

Fig. 3 Catena del valore applicata all'impresa alberghiera, Fonte ns. elaborazione



In tale modello, le attività di supporto sono costituite da: l'approvvigionamento che ha natura strategica dato che riguarda il rapporto con i fornitori ed è necessario per il mantenimento regolare del flusso produttivo; l'information technology che pervasivamente supporta le attività di prenotazione, le tecnologie per garantire la sicurezza nei locali, e soprattutto la comunicazione con gli altri attori della filiera; la gestione delle risorse umane, alquanto critica, data l'importanza dell'esperienza umana, della relazione tra il personale di contatto ed il cliente; la manutenzione ordinaria e straordinaria che garantisce la tenuta della struttura stessa nel tempo, la sua efficienza, l'estetica, ma soprattutto qui rileva l'importanza di offrire un servizio che ad un tempo è anche un prodotto, cioè una cornice ed un contesto indispensabile per fruire al meglio di tale esperienza.

Le attività primarie comprendono il momento della gestione del cliente, quindi le fasi di check-in e check-out e ogni ulteriore incombenza relativa alla gestione delle prenotazioni, alla stessa organizzazione dell'offerta, al marketing, alla gestione delle relazioni tra le attività di gestione delle prenotazioni e del servizio camera ed i servizi relativi alla organizzazione della ristorazione; infine, le attività primarie comprendono anche la delicata attività di rilevazione della soddisfazione del cliente, attività non semplice a causa della difficoltà intrinseca di rilevare la qualità dei rapporti che si instaurano tra il cliente e l'impresa.

4. Modelli di organizzazione alberghiera

L'organizzazione alberghiera definisce una struttura che viene rappresentata nella forma grafica dell'organigramma. Ben si determina la necessità di interpretare la struttura come prodotto di persone che agiscono, ponendo l'accento sulla distinzione tra controllo e coordinamento relativo alle attività e controllo e coordinamento relativo alle persone che svolgono tali attività (Maggi, 1990).

Rispoli e Tamma definiscono l'organizzazione come una "risposta integrata" relativamente a due ordini di problemi (Rispoli e Tamma, 1996):

- La determinazione del modello di divisione del lavoro più appropriato in relazione alle necessità tecnico/produttive e come modalità di coordinamento dei flussi di attività (definizione di attività specifiche)
- L'ottenimento di determinati comportamenti da parte delle persone che devono svolgere le diverse attività e la regolazione degli ambiti di discrezionalità (controllo organizzativo; composizione dei conflitti)

Nelle imprese alberghiere non risulta semplice trovare la configurazione organizzativa adatta alla variabilità ed alla poca formalizzazione degli assetti organizzativi che la caratterizzano. Di qui, una non immediata aderenza delle modalità organizzative delle imprese alberghiere ai modelli classici, quali quello per funzioni, divisionale o a matrice. E' ovvio ma non scontato che ciascun modello organizzativo risponde ad una modalità del relazionarsi interno all'impresa e per questo rappresenta un modello ed insieme una funzione. Nel caso dell'impresa alberghiera, tali funzioni non sempre occupano una specifica collocazione e dunque non risulta neppure semplice valutare le modalità di relazioni tra queste singole funzioni e ruoli e dunque pervenire a più ampie forme di coordinamento tra le stesse.

Una distinzione utile si può porre tra (Rispoli, Tamma, 1996):

- Organizzazione nel suo significato dinamico di **attività di organizzazione**
- Organizzazione, nella sua accezione statica di “risultato dell’azione organizzativa”, ovvero **l’assetto organizzativo** derivante dall’insieme delle soluzioni adottate da un’impresa in un certo contesto

Rispetto alla prima accezione, l’attività di organizzazione può riassumersi in un insieme di operazioni che comprendono (Isotta, 1989):

- L’analisi organizzativa
- La progettazione organizzativa
- La gestione del cambiamento organizzativo

Tali punti costituiscono un insieme di provvedimenti che congiuntamente definiscono e regolano l’attribuzione delle attività alle diverse unità/posizioni di lavoro e i rapporti di collegamento fra di esse intercorrenti (Isotta, 1989).

L’assetto organizzativo di cui sopra in elenco, non è definito solo dalla struttura ma anche da quelli che oggi vengono indicati come meccanismi operativi ovvero “l’insieme dei processi che fanno funzionare operativamente il sistema organizzativo inducendo adeguati stimoli al comportamento” (Rugiadini, 1979).

Secondo il Coda (1973) la struttura organizzativa di un’impresa riflette il modello di divisione e coordinamento del lavoro adottato, ovvero:

- L’insieme delle unità organizzative elementari, fra le quali è suddiviso il lavoro d’impresa
- I compiti di ciascun organo
- Lo schema di relazioni che collegano l’attività di ogni organo a quella degli altri secondo un disegno unitario

Inoltre, secondo l'impostazione di Rispoli e Tamma, la struttura organizzativa si costituisce a partire dalle relazioni fra gli organi:

- Le relazioni verticali che collegano gli organi posti ai diversi livelli gerarchici e che determinano i rapporti di dipendenza-autonomia tra le differenti unità organizzative.
- Le relazioni orizzontali che collegano le unità organizzative dipendenti da uno stesso organo di direzione o soggette al coordinamento di altri organi appositi
- Le relazioni che legano gli organi di staff agli organi di linea; i primi preposti alla consulenza e all'assistenza; i secondi sono organi operativi di direzione e di esecuzione.

Airoidi (1980) individua nella struttura dei meccanismi operativi che articola in:

- Meccanismi di determinazione degli obiettivi e di allocazione delle risorse (pianificazione strategica, programmazione e controllo)
- Meccanismi di gestione del personale (ricerca, selezione e inserimento; valutazione delle prestazioni; retribuzione; sviluppo delle carriere, addestramento e formazione; programmazione del personale)
- Meccanismi connessi ai processi decisionali (informativi, di decisione, di gestione dei conflitti)

Un'altra distinzione viene sovente adottata tra organizzazione formale e organizzazione informale. Distinzione che ha il merito di aver posto l'accento sul carattere rigido e configurativo della prima categoria ed una dimensione "reale" della seconda categoria che indicherebbe, per l'appunto, la configurazione effettiva che emerge come integrazione degli aspetti formali della prima. Tale integrazione, che nelle imprese alberghiere si rende ancor più necessaria data la difficoltà di individuare posizioni fisse al suo interno, è soprattutto costituita da quelle relazioni interne all'impresa stessa

che sono sovraordinate rispetto ad un ordine formale e che sono al contempo generatrici di nuovi equilibri e cambiamenti di quell'ordine precostituito.

Nell'impostazione data da Rispoli e Tamma, prima di procedere nell'analisi di possibili modelli organizzativi per l'impresa alberghiera, si reputa necessario ricorrere alla distinzione tra impresa alberghiera ed albergo.

L'albergo è lo stabilimento o uno degli stabilimenti di produzione dell'impresa alberghiera. Quando si analizza l'organizzazione alberghiera è più che evidente che è bene tener distinte tali realtà. Dunque, per l'analisi, si possono prendere in considerazione più livelli organizzativi:

- A livello di singolo stabilimento di produzione
- A livello dell'impresa nel suo insieme
- A livello di offerta plurimpresa

I livelli organizzativi consentono di approfondire le problematiche di strutture molto articolate. Non si tratta di un'analisi volta soltanto a rilevare aspetti peculiari di una struttura o di un'altra, ma insieme tale analisi non trascura aspetti che riguardano complessivamente le relazioni tra le varie unità ricettive che si stanno esaminando.

L'organizzazione di un'impresa alberghiera si sviluppa, in particolare, a partire da una constatazione essenziale: quella che sottolinea che la produzione alberghiera non è vincolata a processi di trasformazione rigidi, o meglio, questi costituiscono la parte meno rilevante del suo processo produttivo (Rispoli, Tamma, 1996). Pertanto, l'efficacia e l'efficienza della produzione si conseguono prevalentemente sulle scelte organizzative più strettamente connesse al coordinamento ed alla valorizzazione delle risorse umane. Per tale via, la configurazione organizzativa deve permettere di sfruttare i fattori di flessibilità insiti nella natura della produzione cercando di non vincolare la sua risorsa strategica fondamentale: il personale.

Naturalmente, un altro aspetto che incide sui caratteri dell'organizzazione è la localizzazione spaziale alberghiera. Ci possono essere imprese singleunit e multiunit (Della Corte, 2009) ed allora, a partire dal coordinamento di tali attività si configura un'organizzazione specifica dell'intera impresa.

Altri due elementi concorrono a determinare l'assetto organizzativo dell'impresa alberghiera (Rispoli, Tamma, 1996): il tipo di produzione ed il suo livello qualitativo.

Il tipo di produzione distingue anche diversi tipi di organizzazione dell'attività alberghiera:

- Imprese alberghiere con produzione concentrata (pernottamento e servizi strettamente connessi)
- Imprese alberghiere con produzione differenziata (sono disponibili anche altri servizi, oltre quelli principali)
- Imprese alberghiere con produzione diversificata (sono affiancate all'attività alberghiera altre attività collegate come il catering, il trasporto, ecc.)

Ci sono diversi gradi di complessità nell'articolazione dell'organizzazione alberghiera e questi dipendono grandemente dagli obiettivi che l'impresa si prefigge di raggiungere.

Il livello qualitativo richiede un impegno diverso secondo il tipo di impresa. Ci possono essere delle strutture ricettive che necessitano di un gran numero di addetti per lo svolgimento di un determinato servizio, oppure, di addetti molto specializzati. Ci sono imprese alberghiere che comprendono anche strutture ricettive molto differenti tra loro, con grading di diverso livello ed anche qui l'organizzazione, evidentemente, si fa più complessa.

Isotta distingue alcune variabili organizzative in tre classi generali (Isotta, 1989):

- La struttura, ovvero, la distribuzione dei compiti e delle responsabilità attraverso la definizione degli organi e delle relazioni intercorrenti fra gli stessi
- I sistemi operativi come i sistemi di pianificazione e di programmazione e controllo ecc
- Il potere organizzativo, ovvero l'insieme delle modalità attraverso cui il management svolge la sua funzione di guida ed orientamento

Nel prosieguo del paragrafo ci riferiamo in particolar modo alla variabile “struttura”. Proviamo a considerare un’ulteriore distinzione tra:

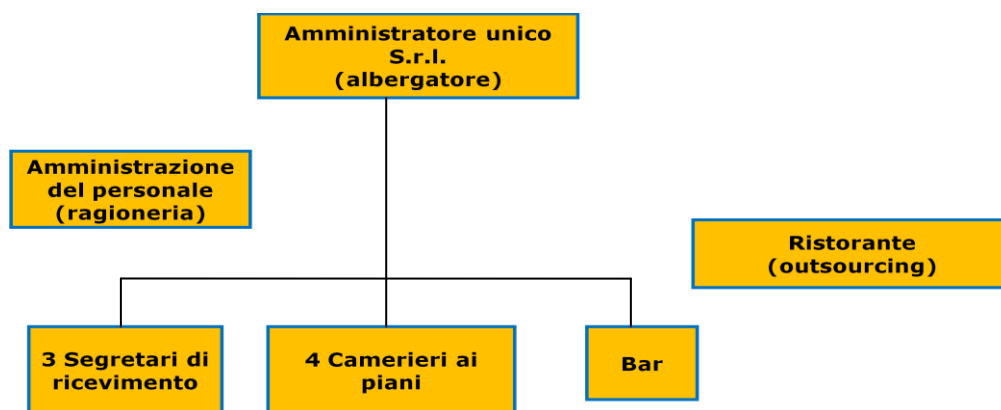
- Macrostruttura
- Microstruttura

La microstruttura fa riferimento alle posizioni di lavoro, ad i compiti da espletare. Con l'utilizzo di questa categoria ci riferiamo ad una dimensione piccola che corrisponde a singoli ruoli individuati nel complesso sistema aziendale. Con macrostruttura, invece, ci riferiamo ad una dimensione più ampia in cui sono comprese aggregazioni di funzione, unità organizzative secondo diversi criteri.

Di seguito, analizziamo alcuni esempi di struttura organizzativa di imprese piccole, medie e grandi. Ciò premesso, gli organigrammi consentono di individuare gli organi e decifrare la gerarchia (Benevolo, Grasso, 2007).

Negli alberghi di piccole dimensioni la struttura organizzativa è semplice e poco formalizzata. La proprietà e la direzione spesso coincidono. Nella figura, di seguito, è mostrato l'organigramma di una struttura ricettiva di modeste dimensioni e poco articolata nell'organizzazione. (Figura n. 4)

Figura 4, esempio di organigramma di una struttura ricettivo alb. Semplice. Fonte, ns elaborazione



La proprietà provvede alla selezione ed al controllo del personale ed al coordinamento di tutte le operazioni aziendali. Spesso la contabilità è affidata a professionisti esterni ed i servizi relativi alla ristorazione o non sono presenti o sono attività in outsourcing. L'integrazione di servizi di ristorazione all'interno del confine efficiente dell'impresa comporta un aumento considerevole dei costi fissi, oltre le operazioni di intervento, lì dove possibile, per integrare fisicamente tali aree presso la struttura ricettiva. Naturalmente, la possibilità di disporre di un servizio di ristorazione interno o esterno amplia l'offerta e la sua possibile composizione e consente di rivolgersi ad una più ampia platea di potenziali turisti clienti.

La figura organigrammatica successiva, invece, rappresenta il disegno di un'unità più complessa e più formalizzata ed è presente una divisione dei compiti, dei poteri e delle responsabilità.

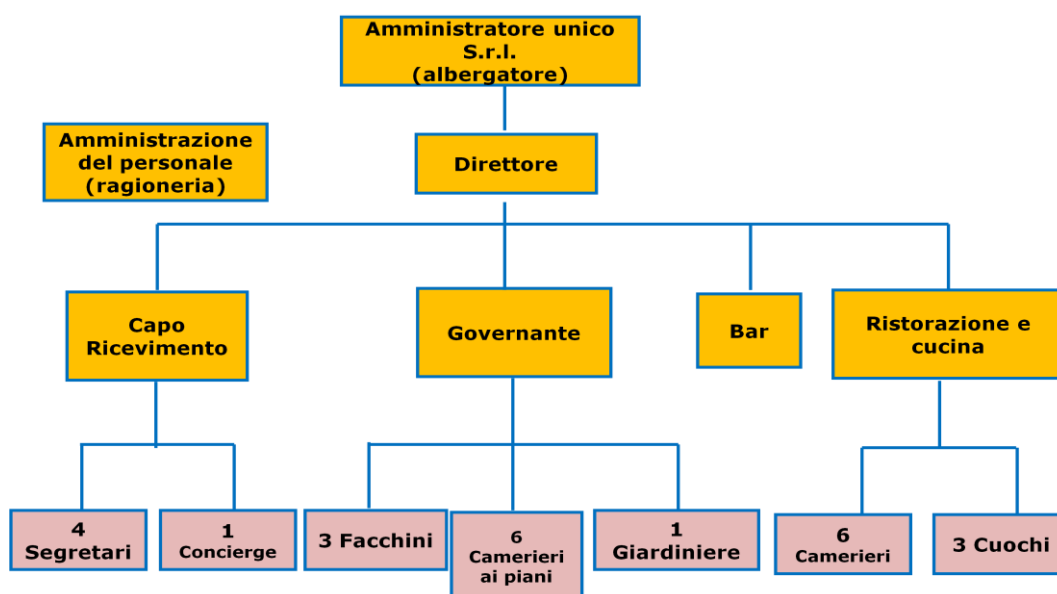
Si possono distinguere strutture organizzative di tipo funzionale e divisionale (Benevolo, Grasso 2007). Nelle strutture funzionali (**Figura n.5**) le attività sono raggruppate per funzioni e sono affidate ad un responsabile. "L'organizzazione funzionale contribuisce ad esaltare il livello di specializzazione delle singole aree operative suddividendo il processo gestionale in rapporto alla diversa natura dei problemi da amministrare"

(Sciarelli, 2002). Ciascuna funzione porta avanti un lavoro specializzato e la direzione generale si occupa del coordinamento interfunzionale. Coordinamento non sempre semplice quello tra le varie funzioni e non sempre orientato all'innovazione. Il direttore generale coordina tutte le attività aziendali (Peroni, 2001):

- Cura la gestione finanziaria
- Tiene i rapporti con i venditori
- Provvede alle attività di pubbliche relazioni

La direzione amministrativa coordina, negli alberghi più grandi, gli uffici che si occupano del personale, della contabilità, degli acquisti; la direzione operativa presiede alle attività relative all'ospitalità dei clienti nelle camere, alla gestione del ristorante, e degli uffici che si occupano dell'organizzazione dei meeting (ufficio manifestazioni).

Figura n. 5 Esempio di organigramma struttura alberghiera di tipo funzionale; Fonte ns. elaborazione



Nel caso di aziende che sono diversificate e più dinamiche (Sciarelli, 2002) appare più congeniale il modello di struttura divisionale.

Nelle imprese che si presentano plurilocalizzate, alcune attività vengono affidate a unità organizzative funzionali a beneficio di tutti gli stabilimenti. Le singole strutture, unità ricettive, sono un centro di costi e di ricavi e può essere considerato uno stabilimento produttivo a se stante. La struttura organizzativa di tipo divisionale implica che nell'ambito dell'impresa alberghiera di grandi dimensioni siano individuate diverse linee di prodotto, gestite in modo separato (Benevolo, Grasso, 2007).

Di seguito, la figura 5 e 6 rappresentano esempi di struttura organizzativa di catene alberghiere di grandi dimensioni.

Le divisioni sono determinate dalle tre aree geografiche e dalle tre linee di prodotto separate organizzativamente in settori correlati all'attività alberghiera. La soluzione che mostra maggiore caratterizzazione in senso divisionale è più frequente nelle imprese alberghiere di grandi dimensioni, nelle imprese multiunit con molti stabilimenti alberghieri.

La divisionalizzazione che si fonda su un criterio geografico affronta le problematiche connesse alla grande dispersione territoriale.

Figura 6, Esempio di organigramma alberghiero divisionale per aree geografiche. Fonte ns. elaborazione

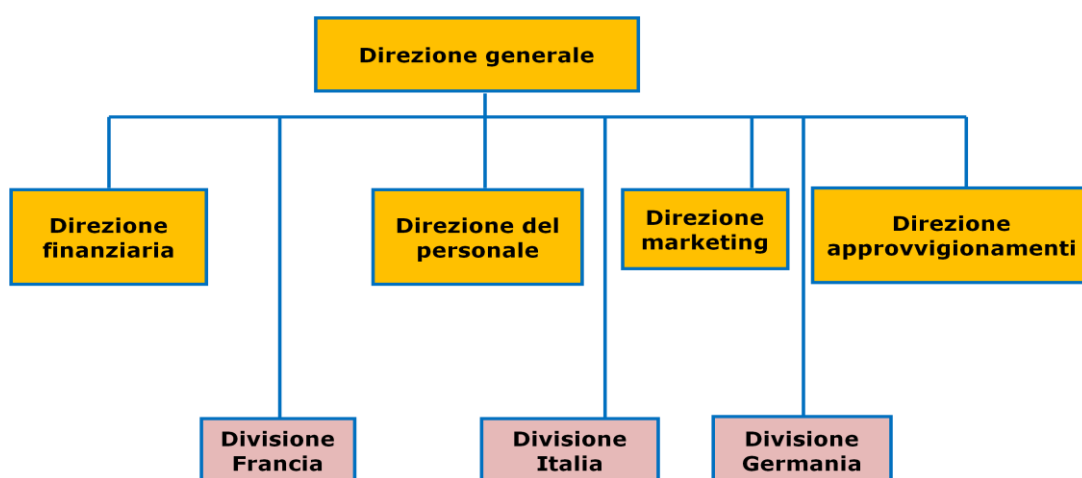


Figura 7, Esempio di organigramma alberghiero divisionale per linee di prodotto. Fonte ns. elaborazione



L'assetto organizzativo, come abbiamo già detto all'inizio del paragrafo, non è definito solo dalla struttura ma anche dai meccanismi operativi che rinforzano la struttura stessa, che contribuiscono a rendere la struttura meglio definita precisando i caratteri degli organi e i loro raggruppamenti, i compiti ad essi affidati e le relazioni che li collegano (Coda, 1973).

5. Alcuni aspetti di marketing alberghiero

L'approccio al marketing risulta alquanto complesso e problematico. "To market" significa, letteralmente, "mettere sul mercato" e quindi ha di per sé un rilievo il fatto di considerare di che cosa ha bisogno il mercato dei consumatori. Si potrebbe persino evidenziare un aspetto etico considerando che il marketing nasce da una relazione tra il produttore ed il consumatore.

Nell'economia aziendale, è utile distinguere tre aree di riferimento nell'impiego del termine marketing (Rispoli, Tamma, 1996):

- Le attività di marketing
- L'unità organizzativa di marketing
- L'orientamento gestionale al marketing

Per quanto riguarda quest'ultimo, l'orientamento coincide con una vera e propria "filosofia di marketing" secondo la quale tutte le attività aziendali devono essere orientate al mercato.

Nel marketing delle imprese alberghiere, l'orientamento al marketing significa porre al centro delle decisioni fondamentali la domanda (Rispoli, Tamma, 1996).

Il marketing in albergo si diffonde pervasivamente in ogni attività e ben sappiamo come lo stesso sia uno strumento indispensabile nel contatto con il cliente. Tuttavia, un aspetto altrettanto fondamentale sembra ricoprire per l'impresa alberghiera in termini di razionalizzazione e innovazione delle tecniche e delle nuove forme organizzative (Peroni, 2001).

Le politiche di marketing, bisogna aggiungere, in base all'impostazione data da Rispoli e Tamma riguardano due piani di analisi: quello delle imprese e quello del singolo stabilimento.

L'approccio di Casarin (1997) al marketing alberghiero sottolinea come le decisioni di marketing siano condizionate da alcuni fattori:

- L'attenzione alla risorsa umana come soggetto essenziale per la produzione e l'erogazione del prodotto alberghiero (marketing interno)
- L'attenzione alla gestione della relazione con il cliente come elemento determinante per la prosperità dell'impresa a lungo termine (marketing interattivo)

- La stagionalità del prodotto
- L'attenzione alla localizzazione come componente base invariabile del prodotto

Per quanto riguarda il marketing interno, questo comprende un insieme di strumenti che servono a motivare il personale ad agire secondo l'orientamento di marketing, ad essere consapevole delle esigenze dei diversi tipi di clienti e ad adoperarsi per soddisfarle. Il marketing deve investire sia i ruoli di front office, quindi a diretto contatto con la clientela ma anche di back office perché tutto il personale venga motivato a stabilire relazioni motivate con se stesso e l'aspetto comunicativo assume un importante rilievo (Casarin, 1996; Grasso, 1995; Morelli, 1995). La comunicazione è più complessa quando:

- L'impresa è multiunit
- In alta stagione, periodo in cui l'impresa assume forza lavoro stagionale, scarsamente formata e mal retribuita

I dipendenti dell'albergo se devono sviluppare l'attenzione necessaria al cliente e se devono orientare al marketing ogni loro agire dovrebbero, loro stessi, venir considerati come i primi clienti da soddisfare (Casarin, 1996).

L'adozione del marketing interattivo è volta a gestire l'insieme delle relazioni cliente-impresa, anche oltre il momento della vendita, al fine di stimolare la fedeltà del cliente. La gestione proficua dei clienti esistenti risulta migliore rispetto alla possibilità di acquisirne di nuovi sul piano economico.

Il marketing interattivo e di relazione non utilizza gli strumenti quali sconti e condizioni particolari, al contrario, cerca di costruire un rapporto di fiducia con il cliente che si sente talmente a suo agio nella struttura che sarebbe disposto anche a pagare di più quel servizio che riceve.

La stagionalità del prodotto interessa ogni attività ed ogni target alberghiero. Inevitabilmente, la domanda sia leisure che business è flessibile e subisce forti cambiamenti che si contrappongono alle caratteristiche fisse, di rigidità della struttura ricettiva.

Le politiche antistagionali che tendono a creare opportunità di business per l'azienda tutto l'anno, tendono a rivelarsi particolarmente efficaci se realizzate a livello dell'intera destinazione ed a tale risultati si può pervenire soltanto a seguito di una fattiva collaborazione tra le imprese alberghiere e gli altri attori del turismo della stessa località.

Infine, la localizzazione dell'albergo pone dei problemi particolari sul piano del marketing nel senso che dalla localizzazione stessa, dipende il target dei turisti, l'area geografica da cui provengono, i mezzi di trasporto (Casarin, 1996).

A partire soprattutto dalla stagionalità della domanda ed alla difficoltà di far coincidere la curva della domanda con quella della offerta di una struttura ricettiva "rigida", si determinano una serie di tecniche orientate a minimizzare gli effetti negativi di quest'evento ed il fattore prezzo rappresenta una leva fondamentale sia per l'orientamento al marketing, sia per la gestione operativa e per le relative ripercussioni sulla struttura dei costi (Liberatore, 2001).

In particolare, l'applicazione delle tecniche di *yield management* ha come obiettivo proprio quello di adattare le fluttuazioni della domanda a quelle dell'offerta (Della Corte, 2009; McEvoy, 1997; Ingold, McMahon, Yeoman, 2001; Schwartz, Cohen, 2003).

La tecnica *dell'yield management* consente di modificare le tariffe e influisce sulle politiche di *pricing* al fine di massimizzare il fatturato, ottimizzando l'impiego delle proprie risorse (Jones, 1999). Le risorse per un'impresa alberghiera sono le camere o meglio il servizio che si genera a partire da quel prodotto-camera.

Secondo l'approccio di Mauri (2004) l'impresa alberghiera può perseguire, attraverso l'yield management, determinati scopi (Della Corte, 2009):

- massimizzare la redditività della capacità ricettiva, previo lo studio della domanda potenziale
- minimizzare il rischio di mancati ricavi, individuando nuovi segmenti di domanda da servire
- sfruttare la capacità di spesa di ciascun segmento target identificato

Obiettivo finale del processo è la massimizzazione *dell'yield*, ovvero, del rapporto tra il ricavo realizzato e il ricavo potenziale, riducendo il più possibile i rischi (Della Corte, 2009).

La tecnica dello yield management rientra nell'ambito dell'amministrazione dei prezzi, operazione piuttosto complessa da gestire nell'ambito dei servizi alberghieri e rilevante sia da un punto di vista strettamente economico che da un punto di vista culturale. La variabilità che si può determinare nella definizione dei prezzi, induce a volte il sospetto che lo stesso servizio venga pagato in modo differente quando in realtà è sempre lo stesso. Ma il punto è proprio questo, il prodotto (camera) può rimanere identico ma il relativo servizio erogato non è mai lo stesso, dipende dal target e dunque dal peso che gli viene attribuito, dai volumi di occupazione, dal periodo, dalla stagione, ecc.

Sembra potersi affermare senz'altro che le politiche di prezzo con la loro variabilità, con le tecniche che vengono utilizzate, tentano giustamente di "misurare" il valore del servizio affinché questo stesso valore poi si traduca in un prezzo che il cliente è disposto a pagare.

La discriminazione dei prezzi nell'impresa alberghiera avviene in relazione a (Della Corte, 2009):

- Stagionalità
- Tipo di camere/tipo di trattamento
- Target di riferimento
- Canale distributivo

Inoltre i prezzi possono variare in base ai volumi di acquisto, modalità di pagamento e tempi di prenotazione come nel caso di advance booking e last minute.

L'obiettivo di fondo è quello di massimizzare la contribuzione ottenibile da ciascun consumatore in ogni transazione.

Di seguito, nella figura 7 si riporta un esempio di piattaforma tariffaria che ben riflette le tante possibilità di combinare servizi e prezzi. Tale piattaforma tariffaria (*rate platform*) è comunemente elaborata dalla direzione commerciale dell'albergo e consultata presso il bancone di ricevimento al *front office*

In particolare, questa piattaforma assume come parametri di riferimento la stagionalità, il target ed il tipo di *accomodation*.

Per quanto riguarda le politiche di prezzo, queste vengono limitate in alcuni paesi dalla legge che stabilisce di comunicare alle autorità competenti tariffe massime e minime. In Italia, la legge 25 agosto '91 n. 284 liberalizzò i prezzi del servizio alberghiero secondo il principio del libero mercato, tuttavia, ne impose la comunicazione alle autorità dei prezzi minimi e massimi.

L'impresa trova conveniente determinare per il medesimo servizio una scala di prezzi che contribuisca a rendere l'offerta più elastica alle modalità secondo cui si manifesta la domanda (rigidità dell'offerta - mancanza di scorte / variabilità della domanda)

la discriminazione dei prezzi non è tanto fondata su elementi oggettivi e cioè su differenze sostanziali in termini di servizio offerto ma piuttosto si osserva nella “rate platform” una certa elasticità nell’applicazione dei prezzi (pensiamo a target differenti che fruiscono degli stessi servizi a parità di prezzo) (Tab. 3)

Tabella 3. Esempio di piattaforma tariffaria – fonte ns. elaborazione

Rate	Bassa stagione		Mezza stagione		Alta stagione	
	Standard	Superior	Standard	Superior	Standard	Superior
Rack Rate	300,00 €	350,00 €	350,00 €	400,00 €	400,00 €	450,00 €
Corporate rate	200,00 €	250,00 €	300,00 €	350,00 €	350,00 €	400,00 €
Consortia rate BTA	180,00 €	180,00 €	200,00 €	200,00 €	250,00 €	250,00
Government rate	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €
Meeting rate	140,00 €	140,00 €	160,00 €	160,00	180,00	180,00
Industry rate	50% OFF rack rate					
Tariffe leisure GRP - BB	100,00 €	120,00 €	120,00 €	140,00 €	140,00 €	160,00 €
Tariffe leisure FIT - BB	140,00 €	140,00 €	160,00 €	160,00	180,00	180,00

Nella determinazione del prezzo base dello rack rate, l'area di manovra risulta definita sostanzialmente dal costo del prodotto dall'elasticità della domanda e dalla pressione della concorrenza. Nel caso, invece

dell'amministrazione dei prezzi di vendita il prezzo diventa la misura del valore creato per il cliente, valore tanto più grande quanto maggiore è l'efficienza nella prestazione dell'attività (catena del valore di Porter).

Dopo aver richiamato alcune fondamentali premesse e fatto riferimento alla letteratura impegnata nell'analisi del prodotto-servizio alberghiero, della sua posizione nell'ambito della filiera turistica, dopo aver esaminato la struttura e la forma dell'organizzazione alberghiera e le modalità con cui questa si pone sul mercato, ci avviciniamo al tema che questo lavoro vuole in particolare approfondire, nel capitolo successivo, ovvero quello della collaborazione tra le imprese alberghiere. Collaborazione che ha un rilievo sia economico sia culturale che etico.

Capitolo Terzo

La forma e lo sviluppo di collaborazioni inter-imprenditoriali

nel settore alberghiero

1. Premessa

Partendo dalle caratteristiche e specificità del “sistema albergo” trattate nel capitolo precedente, analizziamo quali modalità si osservano, nel campo alberghiero, di espansione del sistema aziendale.

Il processo di crescita di un’impresa è volto dapprima a rafforzare la propria posizione nel mercato tradizionale e solo in un secondo momento persegue politiche di integrazione verticale o diversificazione. I tempi principali dello sviluppo sono rappresentati da due passaggi (Sciarelli, 2002): da una produzione unica a una produzione multipla; dall’integrazione verticale all’espansione in più settori di attività. La strategia della logica interna di crescita e la strategia esterna di quelle imprese giunte già ad un certo livello dimensionale stanno facendo spazio progressivamente ad un altro comportamento strategico che è quello della crescita interrelata (Mustilli, 2003).

Le strategie fondate sulla collaborazione tra le imprese hanno come obiettivo quello di ampliare il volume di affari oppure il valore aggiunto senza prefiggersi un’espansione delle strutture organizzative interne (Sciarelli, 2002).

Di qui, i vantaggi derivabili dalle economie di relazione che dovrebbero portare ad un rafforzamento delle unità aziendali che vi partecipano.

Il network che dapprima si realizza e rende possibili le relazioni si trasforma in sistema, ovvero, in una struttura organizzativa che, coordinata da una autorità centrale, favorisce gli aiuti reciproci tra le unità coinvolte.

Gli alberghi, frequentemente, li ritroviamo insieme, uniti in catena o aggregati tra loro con modalità diverse di intesa e così più agevolmente operano nei contesti locali ed internazionali raggiungendo risultati che soltanto unitamente possono raggiungere.

Di seguito, vediamo quali sono le strategie che comunemente portano all'espansione delle unità alberghiere fino a ragionare intorno alle forme di aggregazione più moderne.

2. Le forme attraverso cui si sviluppano le strategie delle imprese alberghiere

Partendo dal concetto di strategia e rifacendoci alla distinzione fatta da Rispoli (1979) distinguiamo vari significati ad essa riferibili:

- un piano con i suoi contenuti (nel medio - lungo periodo)
- il processo di formulazione del piano
- un percorso evolutivo delle aziende
- una prospettiva di fondo, cioè la finalità e gli obiettivi di lungo periodo delle aziende
- la posizione dell'azienda, lo svolgersi del rapporto con l'ambiente
- i contenuti di una specifica azione competitiva
- il processo di attuazione del "fare qualcosa", la realizzazione del piano e dei suoi contenuti.

In questo contesto di analisi ci rifacciamo all'idea di strategia che può definirsi come l'insieme degli obiettivi e delle azioni attraverso le quali si concretizza il percorso evolutivo dell'impresa.

Garibaldi (2008) distingue le strategie di sviluppo delle imprese alberghiere in sviluppo intensivo, cooperazione e sviluppo esterno.

Seguendo questa impostazione, le strategie di sviluppo intensivo che si basano sulle risorse interne all'impresa, vengono adottate dalla direzione ed il management che può decidere di forzare il mercato, di entrare in nuovi mercati o di sviluppare il prodotto, soddisfacendo i bisogni della clientela e rispondendo alle azioni della concorrenza.

Per quanto riguarda questa prima strategia, l'autore stesso ritiene che l'impresa alberghiera possa intraprendere un processo di crescita della propria dimensione attraverso, in particolare, tre modalità:

- l'integrazione orizzontale: l'impresa ricettiva amplia la propria capacità produttiva attraverso la costruzione di nuove strutture alberghiere, l'acquisto o l'assunzione della gestione di altre unità operanti, con lo scopo di aumentare le proprie dimensioni in termini di fatturato, capitale investito e dipendenti. Questo processo porta spesso alla costituzione di catene alberghiere proprietarie
- integrazione verticale: che può avvenire a monte o a valle. Quando è a monte, l'impresa investe in attività ad es. di ristorazione, catering, trasporto, se a valle l'impresa può investire in attività intermedie, agenzie di viaggio o tour operator
- diversificazione: può verificarsi quando l'impresa ricettiva investe in attività diverse da quella da cui proviene che possono essere ad es. uno stabilimento balneare o attività completamente lontane anche dal turismo.

Le strategie riconducibili alla cooperazione interaziendale sottolineano, invece, l'esigenza da parte dell'impresa di raggiungere obiettivi di sviluppo e consolidamento. Garibaldi evidenzia come per tale via, l'impresa riconosca più agevolmente i limiti e le potenzialità della propria struttura presa singolarmente e dall'altra parte, valuti significativamente l'opportunità di cooperare con altri attori della filiera attraverso accordi formali o informali.

Altri autori come Rispoli e Tamma distinguono, in modo diverso, quattro gruppi di opzioni strategiche, per le imprese alberghiere: sviluppo con prodotti e linee produttive esistenti; sviluppo di nuovi prodotti nell'ambito della linea o delle linee esistenti; sviluppo con modificazione della gamma nell'ambito di linee collegate; la diversificazione eterogenea.

Ancora, un secondo criterio descrive le forme attraverso cui possono realizzarsi le diverse opzioni strategiche (Rispoli, 1989):

- percorso evolutivo fondato sullo sviluppo di risorse umane, tecnologiche, finanziarie interne all'azienda
- l'attivazione e l'utilizzo di risorse esterne secondo due tipi di modalità collaborative: quelle che si fondano su accordi tra imprese che non prevedono la partecipazione al capitale di rischio; quelle che prevedono la partecipazione al capitale di altre imprese già esistenti o create per l'occasione
- la terza forma risulta costituita dall'acquisizione del controllo o dall'incorporazione di aziende già operanti nel settore.

In questo lavoro di ricerca ci soffermiamo ad analizzare quelle strategie che si sviluppano a partire dalla collaborazione con altre imprese. Infatti, un'impresa può svilupparsi dimensionalmente sia attraverso l'utilizzo delle risorse interne che attivando risorse esterne all'impresa (Mustilli, 1990). La collaborazione tra le imprese alberghiere spesso segue percorsi di sviluppo flessibili rispetto all'investimento diretto o all'acquisizione di altre imprese (Della Corte, 2004).

Come accennavamo prima, Rispoli (1989) propone, riguardo alle forme di sviluppo strategico delle imprese alberghiere ed alla collaborazione interaziendale, una distinzione tra:

- collaborazioni interaziendali che prevedono la partecipazione al capitale di rischio di altre imprese
- collaborazioni interaziendali fondate su forme di collaborazione che non presuppongono la partecipazione al capitale di rischio

Partendo da questa impostazione, riportiamo nella tabella seguente la suddivisione di Rispoli e Tamma (1995) (Tab. 4)

Tabella n 4. Fonte Rispoli e Tamma 1995

Modalità di sviluppo mediante la collaborazione con altri attori
A) con partecipazione al capitale di rischio
creazione di nuove imprese o alberghi come joint venture
adesione a consorzi di imprese alberghiere o polisettoriali
Partecipazione a cooperative alberghiere
Acquisizione di partecipazioni di minoranza in altre imprese del settore dei viaggi e del turismo
B) Con accordi che non prevedono la partecipazione al capitale di rischio
franchising
management contract
Adesione ad associazioni e catene di marchio
Accordi di collaborazione parziali fra le imprese alberghiere
Accordi di collaborazione con imprese operanti in altri comparti del settore dei viaggi e del turismo

Analizziamo, brevemente, le modalità di sviluppo proposte in tabella:

- Joint venture: si verifica quando un'impresa o più imprese costituiscono una nuova impresa destinata a operare nello stesso business oppure in business diversi a monte o a valle della filiera produttiva (Harrigan, 1987). Nel caso delle imprese alberghiere, ci possono essere due o più imprese che decidono di costituire una joint venture per espandersi insieme in un nuovo mercato sempre all'interno dello stesso business con l'avvio di una catena alberghiera che faccia leva sui punti di forza della imprese che l'hanno generata (Rispoli 1989).
- Consorzi: forma interessante di associazionismo tra le imprese, su base contrattuale, di una pluralità di imprese con lo scopo di coordinare e sostenere l'attività di ciascun componente. Si costituisce, per tale via, una struttura organizzativa comune per lo svolgimento di determinate funzioni (Sessa e Bernardi, 1981).
- La partecipazione a cooperative alberghiere: modalità di collaborazione tra le imprese con l'assunzione di un rischio di partecipazione al capitale. Per tale via, si dovrebbe garantire agli aderenti interventi manageriali sia sulla produzione del servizio alberghiero, sia sulla sua offerta ai potenziali utilizzatori.
- Le partecipazioni di minoranza costituiscono una modalità con cui si entra per gradi in contatto con realtà competitive, strutturali e organizzative nuove perseguendo linee di sviluppo strategico con un investimento limitato e, allo stesso tempo, senza interferire nell'autonomia della gestione dell'impresa partecipata (Rispoli, 1989). Dall'altra parte, l'impresa alberghiera per seguire un sentiero strategico di crescita della sua capacità produttiva, non disponendo delle risorse finanziarie sufficienti, ricerca la partecipazione - venture capital - di altre imprese.

Per quanto riguarda gli accordi di collaborazione che non prevedono la partecipazione al capitale di rischio menzioniamo:

- Il franchising: forma di collaborazione fra imprese su base contrattuale in cui il franchisor (affiliante) concede al franchisee (affiliato) l'utilizzazione della propria formula organizzativa e commerciale, del suo know-how, del marchio, delle insegne e la possibilità di essere beneficiario di altre prestazioni e forme di assistenza che consentono la gestione dell'affiliato (Pilotti e Pozzana, 1990). Si osserva come nel settore alberghiero questa modalità di collaborazione riguarda in particolare la progettazione e la costruzione di nuove strutture ricettive. Si può ritenere che la grande catena che ha già maturato nel tempo uno standard di servizio alberghiero, trova nello sviluppo a rete e quindi senza impegnarsi con proprie risorse finanziarie in investimenti diretti in nuove strutture ricettive, la possibilità di crescere dimensionalmente e acquisire un potere di mercato sempre maggiore. Queste nuove potenzialità per tale via acquisite, consentono di vendere convenientemente i servizi alberghieri che produce direttamente o indirettamente, e dall'altra parte per acquistare materiali e servizi necessari al funzionamento di tutti gli stabilimenti alberghieri che vi afferiscono (economie di scala)
- Il management contract: un'altra forma di collaborazione su base contrattuale coinvolge da una parte il contractor e dall'altra il client. Si riscontra spesso che questa forma di collaborazione si realizza fra imprese alberghiere e imprese non alberghiere. Le seconde richiedono alle prime di assumere l'incarico di gestire uno o più stabilimenti alberghieri. Il contractor è costituito da imprese alberghiere con riconosciuta esperienza e note per la loro capacità manageriale e per l'immagine che hanno sul mercato. Il client è di solito un'impresa immobiliare, assicurativa o bancaria che ha compiuto degli investimenti in strutture alberghiere.

- Le catene di marchio: costituiscono un'ulteriore forma di collaborazione fra le imprese alberghiere. L'accordo prevede l'utilizzo del medesimo marchio di riconoscimento che in genere si affianca al nome della singola impresa (per es. Crowne Plaza, - Rome s. Peter's). L'esempio può anche essere quello di un marchio che appartiene ad una catena che valuta conveniente farlo rendere in termini di royalties e quindi lo mette "sul mercato" concedendone l'utilizzazione alle imprese che mostrino di possedere un minimo dei requisiti strutturali e di immagine richiesti (caso Best Western). La catena di marchio unisce tra loro alberghi che cercano di accordarsi per gestire alcune funzioni a valenza esterna (prenotazioni automatizzate, attività promozionali, ecc).

La collaborazione tra imprese alberghiere può orientarsi nell'adozione di un marchio comune che definisce una catena di marchio o una catena volontaria (Garibaldi, 2008)

- Accordi di collaborazioni parziali tra le imprese: queste possono avere come oggetto lo scambio di prenotazioni, segnalazioni, informazioni, attività promozionale reciproca.
- Infine, gli accordi fra le imprese alberghiere e altre imprese operanti nel settore turistico: questi portano le imprese alberghiere a integrarsi con imprese che ottengono altri servizi che possono essere offerti in maniera unitaria al consumatore finale.

Non dimentichiamo che il turista non è solo il cliente di un servizio di albergo ma la sua stessa esperienza che vive su un territorio, in un ambiente, lo porta inevitabilmente e complessivamente a richiedere una serie di servizi che si intrecciano tra loro e che spesso sono erogati da attori diversi della filiera del turismo. Per questa ragione, è di fondamentale importanza che si alimentino le fonti di relazioni tra i vari soggetti coinvolti a fornire "l'esperienza turistica" e che si scoprano sempre più i vantaggi di un'intelligente collaborazione ed integrazione.

Tutto quanto sopracitato, mostra come ci sia una forte mobilità di confine fra impiego di risorse interne ed il ricorso a forme di attivazione di risorse esterne. Le opzioni strategiche sono molte e possono interconnettersi per rispondere meglio alle esigenze di ciascun attore. Alcune volte, la difficoltà di realizzare ingenti investimenti spinge le imprese verso la cooperazione, a vari livelli, al fine di ampliare il proprio raggio di azione e di migliorare la propria capacità competitiva (Dagnino, 2000).

Peraltro, è stato rilevato come il raggiungimento di un vantaggio competitivo e la crescita del raggio di azione di un'impresa, sono dipese spesso proprio dalle alleanze che consentono l'accesso a risorse strategiche di cui l'impresa non dispone singolarmente (Stuart, 2000; Gulati, Noria, Zaherr, 2000).

3. Le più diffuse forme di aggregazione nel settore ricettivo – alberghiero

La collaborazione tra le imprese nel settore turistico ed ora facendo riferimento, in particolare, al comparto ricettivo – alberghiero è sempre più diffusa e complessa. Le imprese di dimensioni medio piccole, soprattutto, sono nella condizione in cui forme collaborative risultano quasi indispensabili per accrescere la loro competitività e la loro visibilità. Tuttavia, sono molte le problematiche di ordine economico e culturale che frenano questo approccio collaborativo, ovvero, il timore di perdere la propria autonomia, i costi di affiliazione. Forme aggregative che comunque si sono diffuse in questi ultimi anni, sono senz'altro i consorzi, i gruppi di acquisto, le società cooperative e le catene volontarie, di marchio o in franchising (Benevolo, Grasso, 2007).

Il settore ricettivo presenta, a livello internazionale, situazioni assai diverse (Todd e Mather, 1995):

- La predominanza, in Europa, di piccole e piccolissime imprese, spesso gestite a livello familiare, con la prevalenza di strutture orientate a servire il target della domanda turistica “leisure” di tipo familiare e quella di affari di livello medio;
- Una maggiore concentrazione del mercato negli Stati Uniti e soprattutto, in Asia, dove lo sviluppo turistico è avvenuto in anni più recenti, soprattutto grazie ad investimenti delle grandi catene internazionali.

Le catene alberghiere, a livello internazionale, risultano in costante aumento e questo dipende da vari fattori (Todd e Mather, 1995; Bonini e Lepri, 2004).

- La ricerca d’economie di gestione (marketing, formazione..) derivanti dall’incremento della scala operativa
- La richiesta di standardizzazione del servizio da parte di talune categorie di turisti come i business traveller

Probabilmente questi fattori possono aver portato, gradualmente, allo sviluppo di aggregazioni d’impresa anche nelle destinazioni tradizionalmente più ostili come è il caso dell’Italia.

Interessante notare come tali aggregazioni tra le imprese ricettivo – turistiche siano nate come conseguenza di politiche d’espansione da parte di un’unica impresa e come, in altri casi, invece, si siano costituite dall’unione volontaria di soggetti diversi, finalizzata allo sviluppo di politiche di marketing e gestione comuni (Formato, 2006).

Come due forze contrapposte ma non contrarie, l’una che parte dallo sviluppo della singola impresa e l’altra che si genera a partire da una pluralità di aziende e che le porta a riunirsi insieme e ad aggregarsi, entrambe possono documentare una sola direzione, quella che porta ad una concertazione degli interventi e della gestione economica.

L'evoluzione che si è avuta negli ultimi tempi nell'organizzazione della produzione e dei mercati, fa riflettere sulla possibilità che ci possano essere modalità di sviluppo dell'impresa del tutto nuove. In particolare, sembra che la logica interna di crescita legata alle prime fasi di crescita aziendale e quella esterna per le imprese che hanno già raggiunto una dimensione importante (Mustilli, 2003) stiano per essere soppiantate da un terzo comportamento strategico, ovvero, quello della crescita interrelata di tipo interaziendale. Attraverso la collaborazione tra le imprese, si può puntare ad un ampliamento del volume di affari o del valore aggiunto creato senza una corrispondente espansione delle strutture organizzative interne.

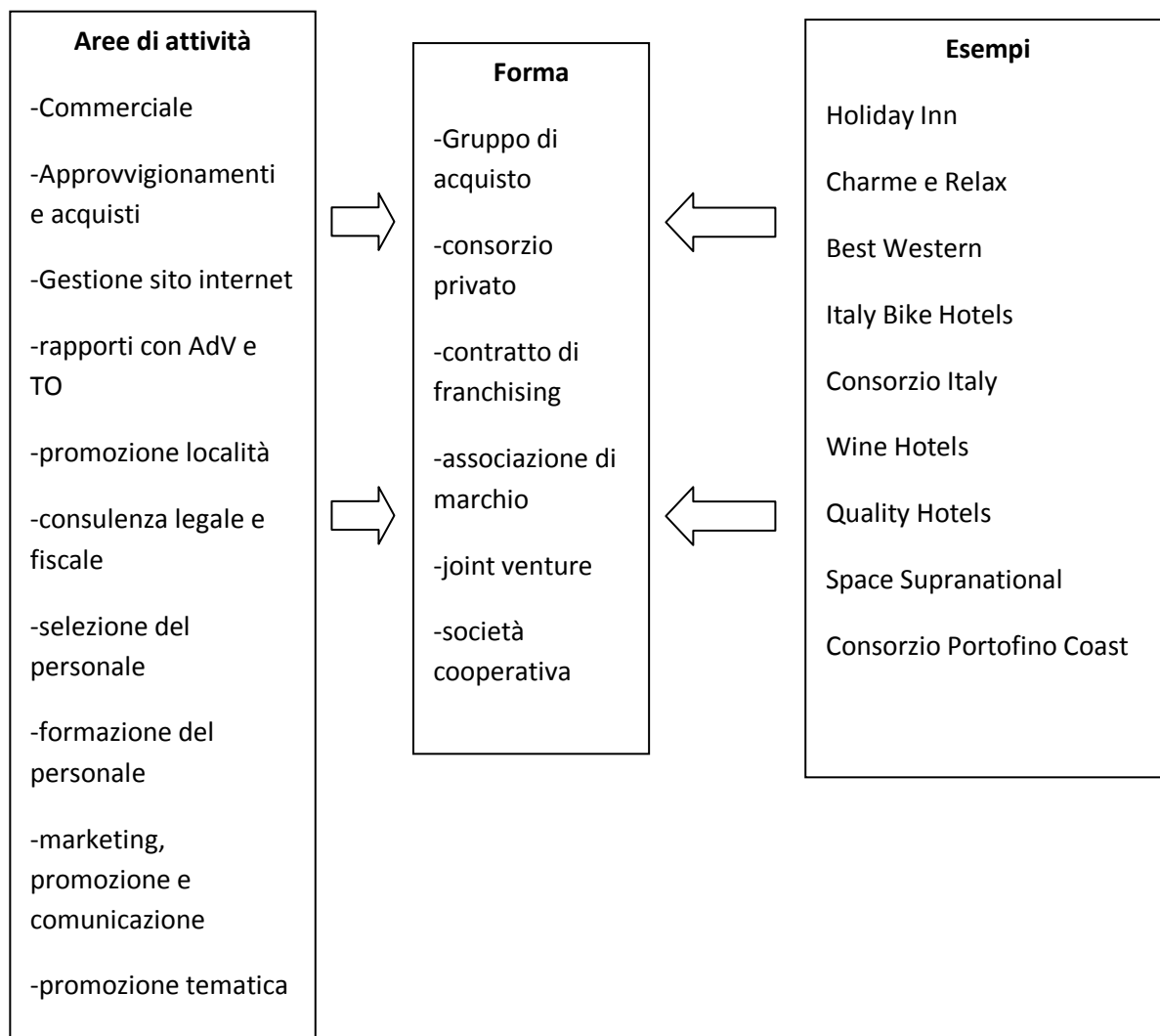
Queste condotte imprenditoriali sono rivolte a massimizzare i vantaggi delle “economie di relazione” (Sciarelli, 2011).

Gli accordi tra le imprese ricettivo – alberghiere possono avere molti contenuti tra i quali (Benevolo, Grasso, 2007):

- attività di marketing
- approvvigionamenti
- organizzazione della formazione
- gestione delle prenotazioni o vendita on-line
- attività di promozione e scambio di clientela








La figura 8 mostra le aree aziendali e le attività che possono essere oggetto di un accordo tra imprese e relative forme giuridiche.

Figura n. 8 I vettori della collaborazione alberghiera. Fonte, Benevolo, Grasso, 2007



La tipologia di aggregazioni tra le imprese ricettive alberghiere è molto vasta. Di seguito, in tabella riportiamo le principali forme. (Tabella n.6)

Tabella n. 6 Principali tipologie aggregative nel settore turistico alberghiero. Fonte elaborazione da Peroni (1995)

<u>Formula aggregativa</u>	<u>Caratteristiche</u>
Proprietà diretta 	<p>Attuata attraverso partecipazioni azionarie e fusioni. Si riscontra soprattutto nei casi in cui i limitati costi dell'investimento e della gestione operativa si sposano con la necessità di attuare un controllo diretto sul processo di erogazione del servizio. Per tali ragioni è relativamente poco diffusa in Europa e negli USA, mentre trova maggiore applicazione in Asia e nelle destinazioni economicamente meno sviluppate.</p>
Management contract 	<p>Contratto di gestione in cui una casa madre assicura il proprio management agli albergatori aderenti assicurando loro una operating lease e ottenendo in cambio dei servizi gestionali resi, una fee sul fatturato.</p>
Franchising 	<p>Si attua attraverso la cessione del diritto di utilizzo di un certo business format da parte di un franchisor ad un franchisee. Ha trovato ampia diffusione nel sistema turistico – alberghiero giacché consente la diffusione di un certo marchio con modalità e tempi relativamente semplici e brevi.</p>
Consorzio 	<p>Contratto con cui più imprenditori istituiscono un'organizzazione comune per la disciplina e lo svolgimento di determinati fasi delle rispettive imprese. Il consorzio eroga ai propri consorziati una serie di servizi.</p>
Gruppo di acquisto 	<p>Accordo tra imprese tese a ridurre i costi d'accesso agli approvvigionamenti attraverso acquisti su larga scala</p>
Associazione 	<p>Organizzazione costituita da più imprenditori, finalizzata allo svolgimento di attività senza fine di lucro.</p>
Altre formule (joint venture, ecc) 	<p>Poco diffuse nel settore turistico - alberghiero</p>

Negli ultimi decenni, lo sviluppo delle catene alberghiere ha visto una imponente crescita. Si può agevolmente dimostrare che negli anni '50 la crescita era irrilevante e, solo a partire dagli anni '90 registra un aumento del 30% dei posti letto a livello mondiale (Todd e Mather, 1995).

L'offerta dei gruppi integrati, considerata complessivamente, risulta pari al 63% nel 2003 soprattutto per effetto dell'apertura di nuove strutture ricettive nel sud-est asiatico (Bonini, Lepri, 2004)

Di seguito, in tabella, i principali gruppi alberghieri mondiali (Lovelock e Becheri, 2005).

Tabella n. 7 Principali gruppi alberghieri mondiali per numero di camere,. Fonte Lovelock e Becheri (2005) ns. rielaborazione

Gruppi e marchi	Paese di origine	Camere	Esercizi
Intercontinental	GB	534.002	3.540
Cendant	USA	520.860	6.396
Marriott	USA	482.186	2.632
Accor	Francia	463.427	3.973
Choice Hotels international	USA	403.806	4.977
Hilton	USA	358.408	2.259
Best Western	USA	309.263	4.114
Starwood Hotels	USA	230.667	733

Leggendo la tabella 7, si nota come i principali gruppi a livello mondiale sono società statunitensi che comprendono un numero superiore di marchi. Solo Intercontinental Hotels Group, inglese ed il gruppo Accor, francese, risultano tra le catene- gruppi più grandi del continente europeo.

Con riferimento al sistema ricettivo italiano si contano più di 33.000 esercizi alberghieri con 2 milioni di posti letto che si aggiungono ad altri 80.000 esercizi extra alberghieri per altri 2,2 milioni di posti letto.

I primi cinque gruppi italiani detengono meno dell'1 % degli esercizi alberghieri e circa 1,75% delle camere (Formato, 2006; Biasi, 2004), mentre i gruppi internazionali sembra abbiano acquistato una maggiore dinamicità rispetto a quelli italiani.

Le formule di aggregazione in Italia, in questi ultimi anni, portate avanti soprattutto da marchi internazionali come Hilton, Starwood, Intercontinental, Accor, Marriot, che situano i loro alberghi, nella maggior parte dei casi, presso località di turismo d'affari, escludono in genere la proprietà e prevedono il ricorso al franchising o al management contract. Questo conferma che le strategie di sviluppo dimensionale sono spesso orientate a prendere le strade della collaborazione tra le imprese attraverso accordi di natura sia contrattuale che non.

Nell'impostazione di Benevolo e Grasso (2007) rispetto alla più ampia collaborazione inter-aziendale e rispetto alle forme aggregative che ne consegue, ed in particolare, rispetto alla questione delle strutture ricettive alberghiere, si parte dall'analisi degli strumenti giuridici adottati:

- il gruppo di acquisto
- il consorzio
- la cooperativa
- l'associazione
- il franchising
- la joint venture

Il gruppo di acquisto si forma a partire da un accordo tra più unità alberghiere ed ha come scopo quello di centralizzare alcune attività per la contrattazione di forniture ed acquisti. L'attuazione di economie di scala risulta molto evidente, sotto questa forma, per ridurre i costi di approvvigionamento di materie prime, attrezzature e servizi.

Il consorzio è un contratto regolato nel Codice Civile all'art. 2602 e consiste in un accordo mediante il quale, "più imprenditori istituiscono un'organizzazione comune per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese". Tale forma di accordo ha specificamente una funzione strumentale e lascia piena autonomia ed indipendenza economica a ciascun albergatore di portar avanti la propria attività.

La forma consortile può avere diversi obiettivi, rispetto allo svolgimento delle attività di un'impresa ricettiva – alberghiera, tra i quali (Benevolo, Grasso, 2007):

- la promozione e la partecipazione a fiere
- la stipula di convenzioni per favorire approvvigionamenti e forniture più convenienti
- la realizzazione di sistemi di prenotazione centralizzati

Ben s'intende che ad i consorzi possono partecipare anche enti pubblici soprattutto quando le finalità turistiche spinte avanti dagli albergatori coincidono od almeno in parte si sovrappongono alle finalità del territorio in senso ampio.

La cooperativa è un altro strumento giuridico in grado di fare unione: è una società di persone avente come obiettivo il soddisfacimento di un bisogno comune. La costituzione di una società cooperativa con la partecipazione di imprese alberghiere, ha come obiettivo primario quello della promozione di

una specifica località o di particolari prodotti – servizi turistici. Questo scopo è uno scopo mutualistico.

L'associazione, forma ben nota per attivare collaborazioni, è quell'istituto giuridico che nel campo turistico determina il costituirsi di catene alberghiere di marchio o volontarie. Le finalità sono:

- l'attività promozionale
- la tutela di interessi
- gli approvvigionamenti comuni
- le attività formative
- i servizi di prenotazione e *customer care*
- la rappresentanza nei confronti di enti pubblici locali

E' interessante notare che l'associazione tra albergatori ed anche il consorzio possono anche non far seguire la costituzione di un marchio comune e questo succede quando le strutture ricettive non forniscono servizi dello stesso grading ma intendono promuovere insieme la località o incrementare il potere contrattuale nei confronti dei fornitori realizzando approvvigionamenti comuni (Benevolo, Grasso, 2007).

Il franchising, già trattato precedentemente in questo capitolo, è un altro contratto con il quale un *franchisor* (affiliante) concede ad un *franchisee* (affiliato) il diritto ad utilizzare la propria formula commerciale (*know-how*) e consente, altresì, l'utilizzo del *brand*, degli elementi distintivi di riconoscimento.

In ambito turistico, rappresenta una forma di partnership strettamente coordinata attraverso precisi vincoli contrattuali e permette al *franchisor* di mediare tra l'esigenza di controllo e la relativa necessità di contenimento dei costi d'investimento. Negli alberghi il *franchisor* è una società alberghiera (*hotel operator*) che intende sviluppare la propria presenza sul mercato senza

effettuare rilevanti investimenti e senza aumentare il rischio d'impresa: le parti rimangono indipendenti (*franchisor* e *franchisee*).

Secondo un altro autore, possiamo ulteriormente distinguere il franchising alberghiero in due categorie (Frignani, 2004):

- il *franchising* puro che è un contratto tra il fondatore della rete ed altri alberghi e prevede degli specifici obblighi e l'adozione di standard minimi. Si tratta di un rapporto verticale in quanto c'è una dipendenza assoluta da parte dell'affiliato nei confronti dell'affiliante. Tale forma si riscontra nelle catene americane in Italia (Benevolo, Grasso, 2007; Frignani, 2004)
- il *franchising* soft che istituisce un rapporto orizzontale tra tutti i membri della rete. In questo caso, gli alberghi coinvolti avranno un marchio comune che aggiungeranno a quello del nome originario dell'albergo. Lo scopo è quello di convergere con azioni comuni come quelle relative alla promozione e pubblicità e l'adozione di sistemi di prenotazioni comuni. Qui si rileva che il controllo sul management e sulla gestione dell'albergo non è mai eccessivo.

La *joint venture* è un altro contratto con il quale due o più imprese collaborano per lo svolgimento di un'attività economica o per la realizzazione di un determinato progetto dividendo il rischio d'impresa. Qui, la collaborazione può avere molti contenuti e, nel caso delle imprese turistiche, la *joint venture* può servire a diverse strutture ricettive, variamente localizzate, a gestire un marchio comune.

In letteratura, vengono individuate due principali tipologie di *joint venture* (Benevolo, Grasso, 2007):

- quella contrattuale in cui le imprese mantengono la loro autonomia e firmano un contratto di collaborazione su determinati punti

- quella societaria con cui viene costituita una società di capitali con responsabilità limitata che svolge attività imprenditoriale.

Complessivamente, si evidenzia da questa analisi, che le forme giuridiche sono molteplici e di supporto a forme collaborative anch'esse molto varie. Le aggregazioni che nascono dalle collaborazioni nascono da condizioni diverse e sono orientate a raggiungere scopi diversi.

Ci sono anche dei tratti comuni che possono essere evidenziati, sottesi ad ogni forma di collaborazione interaziendale, in questo caso, tra strutture ricettivo – alberghiere:

- c'è sempre un'intesa su contenuti ed obiettivi
- si stabiliscono sempre dei requisiti minimi per aderire all'accordo. Nel caso degli alberghi sono per esempio, il livello qualitativo, la dimensione, la localizzazione, le caratteristiche delle strutture, il numero di servizi, ecc.
- in alcuni casi, cambia il tipo di comunicazione che attivano le imprese che vogliono collaborare o che comunque hanno aderito ad un accordo, utilizzando un nuovo marchio o logo
- spesso i partecipanti devono sottoscrivere una quota d'ingresso e canoni periodici che servono per sostenere le spese per i servizi comuni che si vogliono dare.

Evidentemente, gli accordi a cui possono pervenire le strutture ricettivo – alberghiere possono costituirsi come premesse indispensabili per sviluppare catene alberghiere. Nel paragrafo successivo, ci preoccupiamo di approfondire questa forma di collaborazione molto diffusa a livello mondiale.

4. Forme specifiche di alleanza tra le imprese ricettivo – alberghiere: la catena ed i gruppi di catene

Come abbiamo osservato precedentemente, oltre le logiche interne ed esterne di crescita (Sciarelli, 2002; Mustilli, 2003), le strategie di sviluppo presentano modalità differenti di espansione del sistema aziendale. In particolare, qui ci riferiamo ad un comportamento strategico legato ad una crescita interrelata che sfrutta le potenzialità delle economie di relazione.

Le forme collaborative tra le imprese consentono un ampliamento del volume di affari o del valore aggiunto senza che avvenga una complessificazione dell'organizzazione interna (Sciarelli, 2002).

La collaborazione tra le strutture ricettive – alberghiere, abbiamo già detto, è legata al raggiungimento di vari scopi come quello di (Grasso, 2007): organizzare insieme le attività di marketing; gestire gli approvvigionamenti; organizzare la formazione e la promozione.

Tuttavia, vi è da rilevare un ulteriore aspetto importante che si costituisce anche come premessa concettuale di tali collaborazioni, ovvero, quello che i servizi erogati da queste imprese sono pur sempre servizi di quelle imprese, ma, sono anche strettamente legati al territorio. Per meglio intenderci, il settore turistico è molto complesso, i servizi erogati da imprese diverse sono tra loro strettamente interrelati e spesso si verifica un'asimmetria tra la visione del turista, della sua esperienza di viaggio e quella dell'impresa concentrata sull'erogazione del suo servizio: il prodotto turistico si riferisce all'esperienza globalmente vissuta (Della Corte, 2009). Per questa ragione, è importante che questo prodotto globale venga costruito insieme attraverso assetti sempre più collaborativi tra tutti gli interessati a sviluppare questa forma di economia.

La possibilità di offrire al turista un prodotto globale, un'esperienza positiva, dipende dal grado di concertazione nell'organizzazione tra le imprese e gli enti che lavorano sul territorio.

Fatte queste premesse, le catene alberghiere sono un esempio di nuove forme di organizzazione delle strutture ricettive ed anche di ri-organizzazione dell'offerta turistica.

Possiamo citare una definizione di catena alberghiera di Litteljohn: “un'organizzazione per l'erogazione del servizio alberghiero, costituita da un insieme di strutture operative omogenee, rispetto a una o più caratteristiche, che si presentano con un *brand* unico e che agiscono nell'ambito di un sistema decisionale coordinato, volto allo sviluppo di strategie e politiche comuni” (Litteljohn, 2003). Anche a partire da questa definizione possiamo osservare come questa forma di collaborazione agevoli l'organizzazione dell'offerta, da una parte e dall'altra consenta al cliente di orientarsi ancor meglio nella scelta del servizio quando decide di intraprendere un viaggio.

Secondo un'altra definizione, a carattere più descrittivo, una catena alberghiera è un insieme di alberghi, omogenei rispetto ad una o più caratteristiche che si presentano con un marchio comune, unico o che si aggiunge al nome originario dell'albergo (Garibaldi, 2012).

Cordiano individua una serie di vantaggi che provengono da gestioni maggiormente integrate tra le imprese alberghiere (Cordiano, 2000).

A livello economico, le catene alberghiere possono avere vantaggi derivabili dalle economie di scala, dalle economie di espansione, dalle economie di esperienza (Della Corte, 2009; Beech, Chadwick, 2006). In particolare:

- Le economie di scala riguardano i vantaggi che la catena alberghiera può avere in termini di risparmi di costo derivanti dalla quantità di operazioni effettuate

- Le economie di espansione riguardano la possibilità di aumentare la propria capacità ricettiva, da una parte e dall'altra, la possibilità di offrire un numero superiore di servizi (Sciarelli, 2002)
- Le economie di esperienza che significano riduzioni di costo per la catena e che dipendono dal numero di volte in cui viene ripetuto un determinato compito e dalla possibilità di realizzare il trasferimento di conoscenze e know-how, in modo più agevole, all'interno della stessa catena (Sicca, 2002).

Altri vantaggi osservabili, in termini di costi, nelle catene alberghiere, sono quelli relativi a (Della Corte, 2009):

- Accentramento di alcune attività e servizi di vario carattere: amministrativo, organizzativo, commerciale e finanziario
- Incremento del potere contrattuale nelle trattative con altri operatori, con i fornitori pervenendo ad una significativa riduzione dei costi operativi
- Riduzione del rischio di mercato che si può ottenere differenziando più agevolmente le tariffe tra gli alberghi coinvolti rispetto alle quote di mercato ed ai target di clientela
- Alla commercializzazione, infatti, risulta più semplice che catene alberghiere posizionino e diffondano meglio il loro brand.

Altri vantaggi sono altresì osservabili sul piano organizzativo, per cui si riscontra una maggiore attenzione nei confronti del personale, traducibile in formazione e aggiornamento e la possibilità di realizzare politiche di marketing attraverso uno strumentario più efficace, tecnologico ed in grado di generare una diffusione su scala planetaria.

Altri autori si soffermano ad osservare ulteriori aspetti delle catene di strutture ricettive – alberghiere (Garibaldi, 2008).

In particolare, partiamo dall'impostazione di Rispoli e Tamma (1996) che stigmatizza la differenza tra impresa alberghiera ed albergo dove ribadiamo che per albergo si intende lo stabilimento o uno degli stabilimenti di produzione dell'impresa alberghiera e quest'ultima è, invece, l'attività imprenditoriale che evidentemente, si può svolgere presso uno stabilimento, unità ricettiva (single-unit) oppure presso una pluralità di queste unità ricettive, ovvero presso una formazione multi-unit dislocata territorialmente.

Quindi l'impresa alberghiera non necessariamente coincide con l'albergo e proprio a partire da questa premessa, si intende comprendere il rapporto tra impresa e catena alberghiera facendo emergere importanti tratti distintivi delle strutture ricettive alberghiere. Secondo Benevolo e Grasso (2007):

- Le imprese alberghiere hanno una “localizzazione vincolata”, erogano i propri servizi nello stabilimento alberghiero, quindi, per espandere la propria attività, devono costruire o acquistare nuovi stabilimenti alberghieri
- L'impresa alberghiera presenta, al suo interno, la figura del gestore – proprietario, il proprietario dell'immobile alberghiero è anche il titolare dell'impresa e il gestore della struttura. Tuttavia, si diffonde sempre di più la presenza di un soggetto proprietario dell'immobile diverso da quello che gestisce l'albergo e alcune volte anche diverso da colui che ha la titolarità del marchio (brand). Si possono così distinguere tre soggetti diversi (Garibaldi, 2008):
 - Il proprietario dell'immobile o dell'azienda
 - Il titolare dell'impresa alberghiera o il suo gestore
 - Il titolare del marchio adottato

Queste distinzioni hanno un rilievo rispetto alle modalità attraverso cui l'impresa alberghiera intraprende i percorsi strategici di sviluppo.

Uno sviluppo, lo ribadiamo, che in taluni casi, può prescindere da una espansione delle strutture organizzative interne dell'impresa e che può seguire principalmente tre vie (Benevolo, 2008):

- 1) Quella dello sviluppo orizzontale dove la crescita si consegue attraverso l'acquisizione o la costruzione di nuove sedi alberghiere ed allora, si perverrà alla denominazione di "catena" se tali strutture ricettive porteranno lo stesso marchio
- 2) Quella dello sviluppo esterno con l'acquisizione di altre attività imprenditoriali già esistenti ed operanti. Anche in questo caso, le nuove strutture insieme con quelle già gestite dall'acquirente dovranno essere coordinate sotto lo stesso marchio. Può anche avvenire che sia una catena alberghiera ad acquisire un'altra catena alberghiera, in questo caso si ha la costituzione di un "gruppo multicatena"
- 3) Infine, lo sviluppo che sta prendendo piede soprattutto in questi ultimi tempi è quello riferibile alla stipula di accordi di collaborazione: anche questa via si costituisce come una modalità attraverso cui si perviene alla catena alberghiera

Rispetto a quest'ultimo punto sul quale stiamo concentrando la nostra trattazione, facciamo delle precisazioni: gli obiettivi che si vogliono conseguire a partire da accordi di collaborazione, sono legati soprattutto alla possibilità di conseguire economie di scale attraverso la collaborazione fattiva durante la fase di commercializzazione o la promozione del servizio alberghiero e tali accordi possono avere la forma del gruppo di acquisto, o del consorzio, o della società cooperativa, forme giuridiche già analizzate nel corso di questo capitolo. Non esistono ancora catene alberghiere se manca, tuttavia, una rilevanza esterna, ovvero, un marchio che mostri anche ad un potenziale cliente, l'appartenenza di una determinata struttura ad una determinata catena.

In presenza di un unico brand, che accomuna diversi alberghi quindi avremo anche qui diverse forme gestionali distinguibili tra:

- Catene in franchising
- Catene basate su formule associative o consortili

Ulteriori osservazioni portano a distinguere anche in base al rapporto tra le dimensioni dell'impresa e le politiche di *brand* (Jones, 1999; Mauri, 2004), in particolare tra:

- Catena alberghiera monobrand intesa come quel complesso di alberghi sotto lo stesso marchio
- Gruppo di catene alberghiere multibrand, considerata come quell'impresa alberghiera che include strutture ricettivo - alberghiere che a loro volta appartengono a catene di brand differenti.

Un esempio del secondo caso è quello di una catena alberghiera proprietaria che comprende una serie di alberghi variamente affiliati sotto vari brand, per esempio, l'Hotel Invest Italiana con sede a Roma è una catena proprietaria con alberghi a Roma e Napoli affiliati a brand internazionali attraverso accordi di franchising con i brand InterContinental Hotels Group (Crowne Plaza e Holiday Inn) e Worldhotels (Deluxe Collection)¹⁴.

A loro volta le catene alberghiere monobrand sono state distinte in (Confalonieri, 2004; Contractor, Kundu, 1998):

- Equity
- Non equity

Le catene equity sono caratterizzate dalla partecipazione al capitale di rischio mentre quelle non equity comprendono una forma di collaborazione che non presuppone la partecipazione al capitale di rischio ma che si riferisce principalmente ad accordi contrattuali che possono essere in franchising o in

¹⁴ Vedi: <http://www.hotel-invest.com/>

management contract. La collaborazione tra le imprese sempre più fitta, in questi ultimi anni, sta aumentando soprattutto il numero di catene non equity.

5. Le catene volontarie

La collaborazione tra le imprese alberghiere può condurre alla creazione di catene alberghiere di marchio o volontarie (Andrei, 1999). Una catena volontaria può, in genere, legare piccole realtà imprenditoriali di strutture ricettivo – alberghiere, per contrastare la concorrenza portata dalle grandi strutture alberghiere. Negli anni si sono sviluppate forme collaborative - associative per iniziativa di alcuni imprenditori alberghieri che hanno ritenuto valido il sostenersi reciprocamente nel perseguimento di obiettivi comuni.

In letteratura ci possiamo riferire per l'Italia soprattutto a Confalonieri che ha ricercato e compiuto approfondimenti sul tema della catene volontarie delle imprese alberghiere (Confalonieri, 2001). Le catene volontarie si caratterizzano per costituire un legame non particolarmente vincolante: ciascun albergo aderente costituisce un soggetto economico dotato di autonomia gestionale limitata solo da eventuali obblighi etico relazionali con le altre imprese.

Si riscontra che, nella maggior parte dei casi, partecipano a queste forme aggregative soprattutto strutture ricettivo – alberghiere di medie o piccole dimensioni.

Alcuni obiettivi sembrano costituirsi come leva fondamentale per la realizzazione di catene volontarie (Confalonieri, 2001):

- Attività di promozione
- Attività di prenotazione

L'attività di promozione avviene attraverso la pubblicazione di brochure, directory, l'acquisto di spazi pubblicitari, la partecipazione a fiere; quelle di prenotazione si concretizzano nella istituzione di un centro di prenotazione o nella possibilità di ottenere lo stesso servizio rivolgendosi ad altre strutture associate. "La clientela delle catene volontarie ha la sicurezza di ricevere un determinato standard di servizio in tutte le unità appartenenti, senza che queste perdano la loro identità distintiva. La peculiarità che ha favorito l'affermazione di questa formula associativa consiste proprio nel sottile equilibrio tra standardizzazione operativa, da un lato, e caratteristiche di personalizzazione dell'altro"¹⁵

Le catene volontarie si possono costituire a partire da accordi e da forme giuridiche come quella del franchising, le associazioni, il management contract, il consorzio. La catena volontaria coniuga i vantaggi della grande dimensione con l'agilità e la flessibilità della piccola impresa.¹⁶

Negli ultimi anni, si registra un forte incremento del numero di catene volontarie alberghiere e questo è un segno culturale importante, di una cultura che prova ad uscire dall'individualismo nella direzione del pluralismo e della relazione intersoggettiva.

In particolare le motivazioni che spingono gli albergatori a stringere alleanze interimprenditoriali sono una dimensione tecnica, una commerciale ed un'altra finanziaria.

Per quanto riguarda la gestione tecnica, l'obiettivo è quello di ridurre i costi e la possibilità di migliorare le prestazioni puntando su:

- La razionalizzazione della produzione attraverso procedure condivise
- Ottenimento di una produttività più elevata attraverso l'applicazione di economie di scala
- Acquisizione di impianti ed attrezzature più efficienti
- Miglioramento delle attività di ricerca e sviluppo a livello di prodotto e di processo

¹⁵ G. Liberatore, *Il controllo di gestione nelle imprese turistico-ricettive*, Franco Angeli, 1993, Milano, p. 46

¹⁶ M. Confalonieri, *Le catene volontarie nel settore alberghiero*, Giappichelli, 2001, Torino, p. 13

Per quanto riguarda la gestione commerciale, in un'ottica di fronteggiamento delle condizioni globali mutate e dell'emergere di mercati ipercompetitivi si pongono i seguenti obiettivi da raggiungere:

- Conoscere dettagliatamente i caratteri dei mercati tradizionali
- Approfondire l'analisi dei nuovi mercati
- Aggiornare la gamma dei prodotti e dei servizi offerti
- Acquisire e gestire informazioni relative ad i mercati ed alla clientela

Va notato che le catene volontarie sono forme di aggregazione a cui anche molti scettici albergatori stanno avvicinandosi mettendo da parte il timore di perdere l'autonomia gestionale, operativa ed identitaria.

Operare sinergicamente può contribuire alla valorizzazione di ogni singola struttura anche se in un tempo mediamente più lungo.

I vantaggi più immediati per gli appartenenti a tali tipi di catene sono (Mauri, 2004):

- l'occupazione delle camere più elevata
- identificazione del marchio
- la promozione ben più organizzata rispetto a quella che potrebbe portare avanti una singola struttura
- strategia di crescita
- le prenotazioni attraverso più complessi sistemi informatici e di comunicazione
- economie di scala
- standard qualitativi maggiormente sostenibili attraverso controlli e raffronti
- maggiore disponibilità di personale anche formato su piattaforme comuni
- maggiore valore dell'azienda

In un'ottica competitiva, piccoli hotel, attraverso l'associazione, trovano più agevolmente una via per offrire una capacità ricettiva sufficiente, per porsi,

ad esempio, sul mercato dei gruppi. La filosofia aziendale della catena si fonda sulla collaborazione, sulla mutua assistenza tra gli associati.

Si osserva come in tali tipi di aggregazioni non sia l'associazione stessa che offre un servizio all'albergatore ma come sia quest'ultimo a dare un servizio agli altri albergatori: non è la catena a commercializzare gli affiliati ma sono quest'ultimi che commercializzano la catena.¹⁷

Inteso in tal senso, il mutualismo che caratterizza la forma aggregativa volontaria, riflette a pieno titolo il principio etico della reciprocità¹⁸, lì dove risulta indispensabile che ad ogni contributo da parte di chiunque segua una risposta dell'altro necessariamente adeguata. Si possono tenere riunioni a livello mensile per discutere su l'organizzazione dei servizi, la politica dei prezzi, il servizio ad i clienti, convenzioni.

Tale confronto lo si può interpretare come un fattore di competizione interno alla catena stessa e che funziona anche come stimolo per il raggiungimento di più rilevanti obiettivi.

Alcune catene si dotano anche di norme che regolano l'affiliazione dei soci. Per esempio si può stabilire che tutti gli alberghi che si possono affiliare devono avere gestione familiare oppure che non possono superare un certo numero di camere.

La catena può organizzarsi anche istituendo appositi organi tra i quali (Cofalonieri, 2001):

- l'assemblea degli associati
- il consiglio direttivo
- il presidente

Concludendo, la crescita dimensionale secondo "modalità esterne" come quella delle catene volontarie sembra costituirsi come una risposta all'incremento delle catene internazionali che si impongono sul mercato. L'associazionismo alberghiero sembra per l'appunto costituirsi come una

¹⁷ www.formazioneturismo.com

¹⁸ S. Sciarelli, Etica e responsabilità sociale nell'impresa, Giuffrè, 2007, Milano, p. 138

risposta alternativa di crescita ed anche per proteggere le medie e le piccole realtà imprenditoriali che presentano caratteri identitari di indubbio interesse.

6. La collaborazione in filiera: tra alberghi e agenzie intermediarie

Richiamando la cosiddetta “filiera” turistica, le relazioni che interessano gli attori turistici, si generano attraverso un’ars combinatoria che dispone le stesse in modo quasi del tutto imprevedibile, con la conseguenza che si intrecciano e si scoprono sempre diverse vie che portano quel servizio al mercato. Le relazioni che corrono orizzontali e che riguardano i rapporti tra i singoli alberghi, di cui abbiamo finora trattato, sono importanti ma altrettanto lo sono le relazioni che intercorrono verticalmente e che interessano soggetti coinvolti in modo diverso nella erogazione dei servizi turistici.

In particolare, la collaborazione tra imprese ricettivo – alberghiere e tour operator oppure agenzie di viaggio risulta altrettanto decisiva rispetto agli obiettivi che complessivamente la filiera si propone di raggiungere.

Le strutture ricettivo – alberghiere che collaborano con i tour operator traggono i seguenti benefici (Garibalidi, 2008):

- L’impresa ricettiva nel caso di un contratto “vuoto per pieno”, trasferisce al tour operator il rischio inerente alla mancata vendita del servizio
- I tour operator possono agevolare la vendita dei servizi alberghieri nei periodi di bassa stagione, favorendo la destagionalizzazione dell’offerta
- L’impresa alberghiera inserita nei cataloghi dei tour operator è conosciuta da una capillare rete di agenzie di viaggio dettaglianti e dalla loro clientela, in tal modo essa può raggiungere una parte ampia del mercato per lei difficilmente accessibile

- Il tour operator agevola l'entrata in nuovi mercati geografici anche lontani
- L'impresa alberghiera può diffondere la qualità della propria offerta attraverso la clientela del tour operator e ampliare la qualità della propria offerta attraverso la clientela del tour operator e ampliare la domanda della clientela individuale che risulta la più redditizia.

Reciprocamente i vantaggi per i tour operator possono essere:

- Standardizzazione del pacchetto turistico e più ampio controllo della qualità del servizio ricettivo
- Maggiore possibilità di rivolgersi al target di individuali che sono già clienti fidelizzati delle catene alberghiere
- Attuazione di una strategia alternativa alle strategie di crescita orizzontale
- Maggiore efficienza del processo produttivo del tour operator per la migliore connessione con il produttore (albergo) dei servizi fondamentali turistici.

Si rende del tutto evidente quanto in origine le funzioni svolte dal una struttura ricettiva e quanto da un'impresa proponente servizi di viaggio come un tour operator siano strettamente congiunte e per tale ragione si rende necessaria una concertazione nei piani e delle azioni ed in questo percorso di collaborazione recuperare una relazione di fiducia reciproca (Rullani, 1992)

Casarin (1995) inoltre, evidenzia ulteriori aspetti interessanti rispetto alle alleanze strategiche tra tour operator e strutture ricettivo – alberghiere:

- Fiducia: sulla base della fiducia si realizzano relazioni più stabili
- Auto imposizione della pressione: attraverso la fiducia si perviene in modo automatico al miglioramento delle prestazioni
- Scambio di informazioni: fondamentale per migliorare il sistema complessivo di offerta

- Rifiuto della price competition: per non far dipendere strettamente la collaborazione tra l'agenzia intermediaria e la struttura ricettiva dal prezzo più conveniente
- Negoziazione: la frequenza delle negoziazioni diminuisce mentre aumentano le informazioni su i mercati di fornitura
- Coprogettazione: aspetto notevole per la realizzazione di nuovi prodotti che possono essere realizzati solo congiuntamente tra tour operator e catene alberghiere così come la realizzazione di nuove destinazioni turistiche
- Controllo della qualità
- Ottimizzazione della catena del valore: che aumenta, evidentemente, nella formazione congiunta dei servizi di produzione con quelli intermediari
- Gestione delle risorse strategiche che permettono all'alleanza un vantaggio competitivo sostenibile

Hanno un rilievo anche le relazioni tra le strutture ricettivo – alberghiere e le agenzie di viaggio considerando naturalmente la loro specifica funzione di promozione e distribuzione. Dall'analisi dei costi - volumi - risultati preliminare ad ogni scelta di utilizzo di canali diretti o indiretti si perviene alla decisione relativa ad una possibile forma di collaborazione tra produttore e intermediario (Della Corte, 2004). La produttività delle agenzie di viaggio, misurata attraverso l'efficacia e l'efficienza nella diffusione delle informazioni promozionali sarà elemento decisivo per stabilire la collaborazione (Holloway, 2000).

Capitolo Quarto

Fattualità ed evidenze empiriche tratte dal contesto manageriale alberghiero della regione Campania: alcune riflessioni critiche sulla forma del relazionarsi inter - imprenditoriale

1. Premessa

“Tutti gli uomini sono mortali

L'erba è mortale

Gli uomini sono erba”

G. Bateson

Nei capitoli precedenti abbiamo ricostruito il framework teorico, condizione di fondo per affrontare il complesso articolarsi delle ipotesi della ricerca in oggetto che si generano dalla teoria (Corbetta, 1999) e che si confrontano con l'analisi empirica, effettuata nell'ambito di una serie di iniziative di collaborazione tra alcune imprese turistico ricettive, nello specifico, del territorio campano.

Da quanto riportato sin qui, emergono almeno tre considerazioni di fondo che stimolano la ricerca nella direzione della formulazione di ipotesi:

- La complessità del prodotto turistico, quale *“bundle of utilities”* (Della Corte, 2009; Bellagamba, Brunetti, Pencarelli, Vigolo, 2007)
- La posizione centrale occupata dalle strutture ricettivo – alberghiere (Formato, 2006): in assenza di pernottamento non è possibile neppure

parlare di turismo¹⁹ ed inoltre, gli alberghi registrano il maggior impatto economico sul territorio.²⁰

- La fondamentale funzione di collaborazione tra le imprese nella filiera del turismo in parte dipendente dal grado di interrelazione dei servizi erogati da imprese diverse della filiera turistica²¹ (Della Corte, 2009) (si riferisce e completa la considerazione espressa sulla complessità del prodotto turistico, riportata in elenco al primo punto).

Rispetto ad i sopracitati punti, emerge che nella filiera del turismo, in particolare, la collaborazione tra i vari attori è costitutivamente indispensabile affinché si possano realizzare le condizioni fondamentali di un'esperienza turistica.

Tali condizioni si realizzano nella concertazione di proponenti ed azioni da parte di tutti coloro i quali sono coinvolti a vario titolo nell'attività turistica.

Abbiamo, precedentemente, anche riportato vari tipi di collaborazione che implicano un coinvolgimento orizzontale in cui le imprese ricettivo – alberghiere cercano sempre forme nuove di alleanze ed aggregazioni che, come abbiamo già illustrato, portano una serie di vantaggi strategici ed operativi per ciascun partecipante.

Altrettanto, si costituiscono come strategiche altre relazioni che, invece, intercorrono verticalmente e che interessano soggetti coinvolti in modo diverso nella erogazione dei servizi turistici. Quindi, la collaborazione tra imprese ricettivo – alberghiere e tour operator oppure agenzie di viaggio risulta sempre più decisiva rispetto agli obiettivi che la filiera turistica si propone di raggiungere (Rispoli e Tamma, 1996; Garibaldi, 2001; Benevolo, Grasso, 2007).

¹⁹ Vedi definizione di turista secondo WTO

²⁰ Vedi cap. II p. 23 di questo lavoro

²¹ Argomento trattato nel corso del II cap. di questo lavoro di ricerca

2. La teoria e le ipotesi della ricerca

A questo punto, nel corso di questa ricerca, diventa sempre più interessante rilevare per quanto riguarda le imprese ricettivo – alberghiere, quali siano gli spazi per la concorrenza, quali, per la formulazione delle strategie, quali quelli della competizione.

L’approccio interdisciplinare che qui ci si è proposti di adottare, mette in discussione anche la terminologia adottata (strategia, concorrenza, competizione) e non trascura quella dimensione linguistica che inevitabilmente accompagna ogni nostra riflessione, provando ad interrogare i significati scientifici che devono pur essere interpretati realisticamente e non solo rimanere intesi come semplici strumenti di calcolo, ma, sottoposti ad una “teoria della verità oggettiva” che prescrive la valutazione di una imprescindibile “corrispondenza coi fatti” (Popper, 1969; Tarsky, 1955).

Il fenomeno della “concorrenza”, termine che significa letteralmente “correre con”, tra le imprese ricettivo – alberghiere si misura a partire dall’individuazione degli ambienti competitivi entro i quali ogni impresa deve confrontarsi. Ed allora, risulta indispensabile rilevare se si tratta di un’impresa multiunit o singleunit (Della Corte, 2009).

Le imprese multiunit sono convenientemente distinte in (Rispoli e Tamma, 1996; Grava, 1993):

- Imprese costituite da un numero abbastanza elevato di stabilimenti alberghieri di solito ubicati in paesi diversi. Sono, quasi sempre, catene proprietarie
- Catene costituite da una grande impresa e da altre molte imprese quasi sempre singleunit che utilizzano lo stesso marchio sulla base di contratti di management oppure franchising
- Catene costituite da imprese che risultano omogenee in termini di livello qualitativo e che adottano un marchio e che sono riunite con forme giuridiche diverse come i consorzi, le associazioni

Le grandi catene alberghiere risultano in competizione tra loro per acquisire una domanda di un mercato globale dove concorrono su diversi punti (Litteljohn e Roper, 1992):

- Segmenti di mercato
- Criterio della qualità
- Utilizzo di marchi diversi

Le imprese che si trovano localizzate presso una determinata area geografica, che lavorano con un segmento specifico, si trovano nella condizione in cui possono competere tra loro per acquisire le preferenze dei clienti.

Questi alberghi si trovano in quello che si definisce “raggruppamento competitivo” (competitive set). Il concetto di raggruppamento competitivo sembra, secondo alcuni autori, identificare il tipo di imprese coinvolte meglio del raggruppamento strategico perché si riferisce soprattutto alla dinamica competitiva dei prodotti – servizi così come è percepita dagli utilizzatori (Hunt, 1975; Porter, 1980; Rispoli, 1992).

Una volta definiti gli ambiti entro i quali le imprese ricettivo – alberghiere si confrontano si deve aggiungere che sono importanti le risorse e le capacità sviluppate entro la singola impresa le basi sulle quali costruire il differenziale competitivo (Grant, 1991). Ci sono anche delle risorse che si sono sviluppate e dipendono dalla storia di ciascuna impresa (Reed e De Filippi, 1990).

Un aspetto di non piccolo rilievo è la circostanza che la produzione alberghiera è collocata in un ambiente solo in parte controllabile da un'impresa ma che può essere modificato da parte di imprese e enti pubblici che collaborano tra loro. Per l'industria alberghiera, l'ubicazione riveste una notevole importanza a fini competitivi e sviluppa dei caratteri che raramente l'impresa alberghiera, da sola può controllare.

I concorrenti diretti che compongono il raggruppamento strategico e competitivo sono importanti da analizzare e si dovrebbe disporre di una serie di informazioni su ciascuno di essi, circostanza non sempre facile da acquisire. Diversi studiosi hanno individuato anche degli elementi della concorrenza diretta da conoscere e tenere sotto controllo (Day, 1991; Grant, 1991; Hax e Majluf, 1991, Porter, 1980; Thomas, 1992)

La rappresentazione dell'ambiente competitivo non può non tenere conto di altri attori rilevanti che, invece, rientrano nello schema porteriano, delle cinque forze della concorrenza, che comprende (Porter, 1980):

- Le imprese che offrono altri tipi di prodotti in qualche misura sostitutivi
- I potenziali entranti
- Le imprese che operano a monte nella filiera produttiva
- Gli attori che operano a valle
- I regolatori
- Le imprese che producono beni e servizi complementari

A questo punto possiamo introdurre una categoria concettuale nuova che non perviene solo dalla teoria, ma soprattutto, da evidenze empiriche che la confortano, ovvero, la categoria dei complementor.

Le forze competitive vengono in parte modificate dalla forza competitiva dei complementor (Branderburger, Nalebuff, 1996). Tali soggetti possono essere (Della Corte, 2009; Branderburger, Nalebuff, 1996):

- Attori la cui presenza nel mercato rafforza la posizione competitiva dell'impresa analizzata: la presenza di un'impresa di ottimo livello qualitativo rende più facile la vita di altre imprese
- Le forze competitive individuate nello schema di Porter possono diventare anche forze collaborative: quello che può accadere tra imprese alberghiere in concorrenza tra loro ma che possono collaborare nello sviluppo delle offerte per agevolare il processo di promozione della destination.

Come nota Della Corte (2009), si tende a considerare la concorrenza in termini di comportamenti opportunistici, trascurando i benefici della collaborazione. La moderna logica competitiva, probabilmente, chiama in causa una modalità diversa del relazionarsi tra le imprese o forse più semplicemente tenta di recuperare il significato autentico del competere, legato ad una “convergenza” o un “accordo” visto che dal latino “competo” indicava “aspirare insieme, cercare contemporaneamente di raggiungere” ed invece il significato più comune oggi è esattamente l’opposto, ovvero quello di “gareggiare”, “contendere”.²² Questo processo di collaborazione tra le imprese concorrenti si chiama “coopetition”.

La competitività di ciascun concorrente è maggiore quanto più si alimentano le relazioni interimprenditoriali e di rete con gli altri competitor, (che diventano complementor) con altri attori esterni, con gli altri stakeholder (Guerci, 1992; Dagnino, Padula, 2002; Caroli, 2006).

Il termine “coopetition” nasce da una crasi tra competition e cooperation che di fatto, terminologicamente, sono per giunta somiglianti o persino affini.

L’analisi competitiva comunque, può essere sviluppata tenendo presenti (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2007):

- La concorrenza che rappresenta l’insieme di forze con cui l’impresa deve interagire
- Il comportamento competitivo che consiste in un atteggiamento di difesa dell’impresa per mantenere ed accrescere le posizioni di vantaggio competitivo
- Il gioco della coopetition perché le imprese possono cooperare per rafforzare le proprie stesse posizioni ma anche la competitività di rete e di sistema

²² Vedi Querques G. in “Cosa chiede l’economia all’etica e cosa l’etica può dare all’economia” in *La Responsabilità sociale ed ambientale delle imprese* a cura di Renato Briganti, Loffredo Editore, Napoli 2012, p. 103 e sgg.

- La dinamica competitiva che è la risultante dell'insieme di azioni e risposte date dalle imprese concorrenti e dai complementor.

Va notato come il terzo punto sopracitato abbia un rilievo particolare nel settore del turismo.

Infatti, nella filiera turistica i servizi erogati dalle diverse imprese sono fortemente interrelati e la competitività di rete richiama il concetto di prodotto turistico globale (Casarin, 1996; Middleton, 1988) e la prospettiva overlapping che descrive la sovrapposizione tra il prodotto offerto dalla singola azienda turistica ed il prodotto globale percepito dal turista (Casarin, 1996).

La complementarietà tra i diversi servizi che compongono il prodotto, la logica di rete, rappresentano persino una scelta obbligata per le imprese turistiche rispetto alla frammentarietà e agli scontri improduttivi tra le imprese (Della Corte, 2009).

Possiamo riassumere, a proposito della coopetition, ed in accordo con le dinamiche della filiera del turismo, che questa nuova categoria:

- Entri precisamente in sintonia con il concetto di prodotto turistico globale e con la prospettiva overlapping
- Aiuti a far riflettere sul significato di “competizione”
- Modifichi opportunamente i piani della concorrenza e delle strategie
- Coinvolga più stakeholder
- Coincida sostanzialmente con una prospettiva etica

L'ipotesi di questo percorso di ricerca è:

Le relazioni tra soggetti collettivi, giuridicamente personificati nelle imprese della filiera turistica (con particolare riferimento alle imprese ricettivo – alberghiere), stanno subendo una profonda trasformazione che interroga e rinnova i significati di competizione e concorrenza, genera sul piano economico maggiori vantaggi ed infine riporta la relazione economica nella prospettiva etico – relazionale

3. La metodologia adottata

Per dimostrare le ipotesi del lavoro di ricerca si è portata avanti un'indagine sul campo ed utilizzata la tecnica dell'osservazione partecipante che ci ha reso un coinvolgimento diretto con l'oggetto studiato.

In particolare, tale tecnica ha permesso di entrare nelle dinamiche relazionali del gruppo in questione, ed ha consentito di realizzare la condizione migliore per vivere “come” e “con” i manager, partecipando alle loro riunioni, interrogandoli e rilevando le motivazioni dell'agire per sviluppare la “visione dal di dentro”, premessa della comprensione dell'oggetto di studio (Corbetta, 1999).

La situazione oggetto dello studio si riferisce ad un gruppo di manager, direttori di diverse imprese ricettivo – alberghiere della Campania che si incontrano durante sessioni programmate di lavoro.

La tecnica dell'osservazione partecipata ha permesso di compiere delle analisi sulle dinamiche relazionali tra i vari competitor del settore e più in generale delle relazioni inter – stakeholder.

Il gruppo è costituito da General Manager di imprese ricettivo - alberghiere (multiunit) e da direttori d'albergo (singleunit) della regione Campania.

Gli incontri si sono svolti e si svolgono tuttora a Napoli presso le strutture dei partecipanti, scambiandosi l'ospitalità reciprocamente, già dagli 2011 e con cadenza mensile.

L'associazione comprende 22 strutture partecipanti, per un totale di 1855 risorse (camere) localizzate in varie zone della città. La struttura ricettiva più piccola ha 14 risorse mentre quella più grande ne ha circa 400. L'oggetto degli incontri e delle attività può essere sintetizzato nei seguenti punti:

- Scambio dei dati occupazionali e dei flussi turistici
- Forecast settimanale sull'andamento del booking
- Aggiornamento sugli eventi cittadini
- Organizzazione di educational e fam trip con i maggiori tour operator internazionali
- Discussione e risoluzione di problematiche comuni
- Rapporto con le istituzioni turistiche locali (Comune – Regione – Camera di Commercio)
- Condivisione di parte dei processi organizzativi
- Maggiore capacità contrattuale nel confronto dei fornitori
- Partnership mirate
- Ottimizzazione delle vendite
- Capacità di comunicazione verso i clienti finali con azione congiunte

A ben vedere, lo scambio di tali informazioni porta l'attenzione almeno su due punti:

- L'importanza dell'esperienza globale del turista
- La proposta di cooperare per realizzare strategie congiunte

Difatti, dalle interviste ai referenti del gruppo è emersa, con tutta evidenza, una piena consapevolezza ed il bisogno di concertare le azioni individuali con le azioni collettive da parte di tutti i partecipanti alla filiera turistica per una serie di vantaggi economici. E' emersa, altresì, l'importanza dell'esperienza globale del turista che non è solo cliente di un'impresa ma fruitore, per un tempo determinato, di tutta una serie di servizi erogati sul territorio. Si viene spesso stimolati alla cooperazione e interrelazione con altri soggetti imprenditoriali turistici per migliorare globalmente l'esperienza del turista.

Durante le interviste si è evidenziato anche come il capitale umano costituisca una variabile strategica determinante per il turismo, ovvero, la capacità di fare rete, di creare sistemi integrati, dipende fortemente dalla cultura manageriale di ogni singola unità produttiva.

Attualmente, si riscontra un forte deficit manageriale che non permette di organizzare nuove relazioni inter-imprenditoriali.

Un aspetto davvero interessante che è emerso dalle osservazioni condotte durante gli incontri tenuti con i manager delle varie imprese partecipanti è quello relativo all'obiettivo che si propongono, ovvero, quello di portare avanti una conoscenza reciproca fatta di scambi di informazioni per rendere più trasparente possibile le gestioni e provare congiuntamente a pianificare strategie comuni.

L'ideale di conoscere i concorrenti diretti, di "tenerli sotto controllo", non vuole avere come fine, per questo gruppo, quello di anticipare la concorrenza o agire a danno di essa ma ha come scopo quello di verificare la possibilità di elaborare strategie comuni utili per le imprese che la realizzano e per il cliente turista che ne beneficia e per accorgersi, in tempo, dei mutamenti che possono aversi complessivamente, nella struttura dell'offerta.

Rispetto alle diverse modalità di realizzazione delle strategie di sviluppo tra cui la logica di crescita interna e quella esterna con l'integrazione verticale e lo sviluppo orizzontale attraverso investimenti ed acquisizioni, avevamo visto in precedenza, che ad esse si affianca un terzo comportamento strategico, quello della crescita interrelata. Quest'ultima sviluppa, abbiamo

visto, nuove possibilità di collaborazione tra le imprese senza necessitare di ulteriori strutture organizzative interne.

Senz'altro quest'ultima strategia di sviluppo appare molto vantaggiosa soprattutto nel caso del settore alberghiero in cui, abbiamo già illustrato in precedenza, molte imprese ricettive attuano, attraverso accordi formali o informali, strategie di cooperazione interaziendale al fine di raggiungere un obiettivo condiviso (franchising, management contract).

I caratteri, invece, che emergono dall'analisi del gruppo in questione sembra appartengano ad un'impostazione diversa che tali manager si sono voluti dare, ovvero, un'impostazione che sembra più assomigli ad una vera e propria forma di coopetition.

Infatti, dalle osservazioni sul gruppo, non si riscontra seppur in modo prevalente, la volontà da parte dei partecipanti di voler intraprendere percorsi di sviluppo interno o esterno e neppure di cooperazione attraverso accordi con altre imprese.

L'obiettivo, invece, sembra primariamente quello di verificare il *competitive set*, dato che tale raggruppamento non è affatto statico, e di relazionarsi con la concorrenza per raggiungere uno scopo ancora superiore e cioè quello di rafforzare la competitività di rete o di sistema.

Infatti nel gruppo partecipano non solo le imprese ricettivo – alberghiere ma anche altre imprese, enti, ed altri soggetti, ovvero un numero importante di stakeholder con i quali si provano a stabilire rapporti di collaborazione.

Ad un livello osservazionale ed interpretativo sembra che la collaborazione che hanno intrapreso i manager intervistati, faccia scorgere una moderna logica competitiva, dove la competizione persino venga ancor più stimolata ed esaltata dal raggiungimento di obiettivi condivisi, dove la concorrenza consiste in un “correre insieme” per raggiungere un risultato che nel turismo si può raggiungere solo attraverso strategie congiunte.

Nel corso delle interviste, sono affiorante anche delle criticità per lo più di ordine culturale:

- mancanza di un sistema generale che regoli la condivisione delle informazioni
- la necessità di superare la paura di condividere le conoscenze
- poca conoscenza dei vantaggi collegati alle condivisioni delle informazioni

Confrontando, infine, le performance ottenute dai partecipanti nel corso degli anni prima del 2010 con quelle a partire dal 2012 in poi e tenendo conto delle innumerevoli variabili da cui dipende l'andamento della domanda, possiamo constatare che le imprese che oggi partecipano al gruppo sono soddisfatte delle collaborazioni inter-imprenditoriali intraprese perché attraverso di esse, sono pervenute ad livello superiore di competizione territoriale e di rete.

BIBLIOGRAFIA

A.a.v.v, Il management dei sistemi turistici locali. Strategie e strumenti per la governance, Giappichelli, 2007.

A.B. Carroll, A three-dimensional conceptual model of corpo-rate performance, in Academy of Management Review, n.4, 1979.

AA.V.V, Capitali responsabili. Navigare ai confini della finanza etica, Ed Monti, Saranno, 2003.

Alchian A. e Demsetz H., (1972), Production, Information Costs and Economic Organization. American Economic Review.

Alesina, F. Giavazzi, La crisi. Può la politica cambiare il mondo?, Il Saggiatore, 2008

Alvino F., Scelte di valore e politiche di sviluppo delle aziende di tour operating, Giappichelli, 2002.

Ancarani F., “Il marketing territoriale: un nuovo approccio per la valorizzazione delle aree economico- sociali”, in Economia e diritto del terziario, n. 1, 1999.

Antonioli Corigliano M., Baggio R., Internet & turismo. Tecnologie per competere, Egea, 2002.

Aoki M., (1984), The Cooperative Games Theory of the Firm. By Oxford: Claredon Press

Apel K.O., Etica della comunicazione, Jaca Book, Milano, 1992.

Arabia F., Marketing alberghiero e pianificazione, ed. Eticol, Palermo, 2001.

ARENDT H., Vita activa ,Bompiani, Milano, 2003

- Aristotele, Etica Nicomachea Laterza, Bari 1999
- Aristotele, Etica Nicomachea, in Opere, vol VII. Biblioteca Universale Laterza, Roma.
- Aristotele, Opere a cura di G. Giannantoni, 11 voll. Bari, 1973.
- Aristotele, Politica in Opere, vol IX. Biblioteca Universale Laterza. Roma.
- Arrow K., (1986), trad. it. I Limiti dell'Organizzazione. Il Saggiatore. Milano.
- B. Carroll, A three-dimensional conceptual model of corporate performance, in Academy of Management Review, n.4, 1979
- BARDI A., Parchi nazionali e aree protette d'Italia a cura di, Mondadori, Milano, 2004.
- Bauman, Modernità liquida, Laterza, Bari 2009
- BEDA E BODO, La responsabilità sociale d'impresa, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004.
- Belfiori A.- Campedelli M.- Sabatini S., Marketing Congressuale: come Internet cambia la gestione, Luiss Management, Roma, 2000.
- Benevolo C., Grasso M., L'impresa alberghiera, Milano, 2007.
- BLANCHARD K. AND O'CONNOR M., Il Manager etico, Ed. Sperling & Kupfer, Milano, 1998.
- Brandenburger A. e Nalebuff B., (1997), Co-opetition. HarperCollins Business.
- Buhalis D., Costa C., Ford F., Tourism Business Frontiers: consumers, products and industry (Tourism Futures) (Hardcover), Elsevier Ltd, 2007.

Buhalis D., Costa C., *Tourism Management Dynamics: trends, management and tools (Tourism Futures) (Hardcover)*, Elsevier Ltd, 2006.

Buhalis D., Egger R., *Tourism case studies: management and marketing issues in eTourism (Paperback)*, Elsevier Ltd, 2008.

C.E.L.E. (Center for Ethics, Law & Economics), (2001), *Progetto Q-Res: la qualità della responsabilità etico-sociale d'impresa. Linee guida per il management*.

C.I.S.E. (Azienda Speciale della Camera di Commercio di Forlì-Cesena), (2001), *La certificazione etica come elemento di trasparenza e vantaggio competitivo: Proposta di progetto congiunto*.

Canonici U., "La pubblicità mirata", in *Convegni, Polifile*, Milano, 1989.

Castoldi G., *Marketing per il turismo*, Hoepli, Milano, 2009.

Cavalieri A., *L'impatto economico del turismo congressuale*, IRPET, Firenze, 1997.

Chirieleison, *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*, Giuffrè, Milano 2002.

CITARELLA F., *Turismo e diffusione territoriale dello sviluppo sostenibile*, Loffredo, Napoli, 1997.

CODA V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, 1998.

Coase R., (1960), *The Problem of Social Costs*. *Journal of Law and Economics*.

1^a Conferenza nazionale dell'industria congressuale, "Potenzialità e prospettive del sistema congressuale italiano", in *Atti Italcongressi*, Firenze, 12-13 feb. 1999.

2^a Conferenza nazionale dell'industria congressuale, "Politiche d'investimento. Qualità", in Atti Italcongressi, Bologna, 11-12 feb. 2000.

3^a Conferenza nazionale dell'industria congressuale, "Sinergie. Strategie. Strumenti", in Atti Italcongressi, Roma, 22 mar. 2001.

Coriliano A., Infrastrutture per il Turismo congressuale, IREP, Milano, 1997.

CORNO F., Etica e impresa, CEDAM, Padova, 1989.

Cozzi G. - Vaccà S., "Esiste veramente il consumatore universale?", in Economia e Politica Industriale, n.52, 1986.

Cronheim S., "Aspects of Conference Organizing", RAI, Amsterdam, 1990.

Cross R.G., Revenue Management, Broadway Books, New York, 1997.

Crovetto A., Preiti A., Le nuove sfide del turismo globale, Ed. Il sole 24 ore, Milano 2007. D'EGIDIO F., L'impresa guidata dai valori, Milano, Sperling & Kupfer, 1994.

Dalla Villa M.C., "Convegni e comunicazione", in Convegni, 1990-1991.

Dalla Villa M.C., "Criteri organizzativi di un congresso", in Atti del seminario PCO Toscana, Pisa, 1995.

Dalla Villa M.C., "Il fenomeno congresso", in Atti seminario ITT, Firenze, 1982.

Dalla Villa M.C., Il congresso. Dalla progettazione all'organizzazione, RCS Libri S.p.A., 3^a edizione, 2000.

DANISE P. E DANISE C., Rifiuti ieri, risorse domani, Bulgarini, Firenze, 2002.

De Benedetti, F., Rampini, Centomila punture di spillo, Mondatori, 2008

De coninck G., International meeting in 1996, International Meeting Calendar, UAI, 1997.

Del Fio S., La comunicazione a confronto con le nuove tecnologie: Internet, sistemi multimediali interattivi, videoconferenza, in Convegni, Polifile, 1998.

Della Corte V., Imprese e sistemi turistici, Ed. Egea, Milano, 2009

Della Corte V., Imprese e sistemi turistici. Il management, EGEA, 2009.

Della Corte V., La gestione strategica dei sistemi locali di offerta turistica, Cedam, 2000.

Della Corte V., La gestione strategica e le scelte di governo di un'impresa «tour operator, Ce-dam, 2004.

DELMAS-MARTY M., Vers un droit commun de l'humanité, Textuel, Paris, 1996.

DI MARCO C., Percorsi dell'etica contemporanea, "IF. Itinerari filosofici" Mimesis, 1999.

DI TORO P., L'etica nella gestione d'impresa, CEDAM, Padova, 1993.

E. Cassirer, Filosofia delle forme simboliche, Voll. 1-2-3.1-3.2, La Nuova Italia, 1988

E. Morin Educare gli educatori, Edup, Roma 2004

E. Stein, L'empatia, Franco Angeli ed. Milano 1986

Ejarque J., Destination Marketing La nuova frontiera della promocommercializzazione turistica, Hoepli, 2009.

Eminente G. - Cherubini G., Marketing in Italia, F. Angeli, Milano, 1984.

European Commission, Implementing the partnership for Growth & Jobs,,
Making Europe

F. A. von Hayek, L'abuso della ragione, Rubettino, Catanzaro 2008

F. Perrini, Russo A., A. Tencati, C. Vurro, Deconstructing the relationship
between corporate social and financial performance, in Journal of Business
Ethics, jan. 2012

FEATHERSTONE M., Cultura globale, Nazionalismo, globalizzazione e
modernità, Seam, 1996.

Ferrero G., Il marketing relazionale, Edizioni LINT, Trieste, 1998.

Ferrero, Pisoni, Puddu, Volpatto, Manuale di amministrazione alberghiera.

Ferri S., "E' sempre più tecnologia", in Convegni, Polifile, Milano, 1998.

Figliera G.C., I congressi. Prodotto e mercato, F. Angeli, Milano, n.p..

Figliera G.C., I Conventin Bureau, F. Angeli, Torino, 1999.

Figliera G.C., Tecnica dei congressi, SIST, Roma, n.p..

Foreign Policy Centre, Londra, 2001.

Formato R., Ingegneria del turismo, Ed. Edizioni scientifiche italiane,
Napoli, 2006.

Franch M., Strategie Interattive e Sistema Informativo di Marketing, Cedam,
Padova, 1998.

Friedman M., (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase
Its Profits. New York Magazine.

G. Alpa, I diritti dei consumatori, tomo I, Giappichelli, Torino 2009

G. Alpa, La proposta di direttiva comunitaria sull'azione inibitoria promossa dalle associazioni di consumatori, in *Giurisprudenza italiana*, 1996 Milano, p. 53-155

G. Sapelli, *La crisi economica mondiale*, Bollati Boringhieri, 2008

GADAMER H.G., *Verità e Metodo*, Bompiani, Milano, 1990.

GALLINO L. *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino, 2005.

Gardini A.- Bernini C.- Guizzardi A., "Il sistema congressuale italiano, caratteri, tipologie e distribuzione territoriale", nell'Ottavo Rapporto sul Turismo Italiano 1999, Turistica, Firenze, 1999.

Gardini A.- Bernini C.- Guizzardi A., "La distribuzione territoriale delle aziende congressuali italiane", Blue Print C.N.R., progetto strategico sul turismo, Roma, 1999.

Gauthier D., *Morals by Agreement*. Presentazione di questa posizione in italiano a cura Di Sacconi L., (1998), Intervista a David Gauthier. *Notizie di Politeia*.

Gentile R., *Agenzie di viaggi e network*, Hoepli, 2002.

Giovannini R., *News dell'Italia dei congressi: eventi, informazioni, prenotazione on-line*, www.meetology.com.

Goethe J. W., (1965), *Faust e Urfaust*. Feltrinelli. Milano.

Goldman A., (1989), *Etica degli affari: profitti, utilità, diritti morali*. Trad. it. in "Etica degli Affari".

Golinelli C.M., "Il ruolo del PCO nella filiera congressuale e le interrelazioni con l'impresa alberghiera", in *Economia e diritto del terziario*, n.3, 1995

- Golinelli C.M., “La riconfigurazione della filiera congressuale: il ruolo del < Core PCO >”, in *Economia e diritto del terziario*, n.2, 2000
- Golinelli C.M., “Le attività congressuali internazionali alla luce dei recenti fenomeni di globalizzazione dei mercati e delle imprese”, in *Economia e diritto del terziario*, n.2, 2000
- Grasso F., *Il revenue management alberghiero*, Hoepli, Milano, 2006
- Grossman S. e Hart O., (1986), *The Costs and Benefit of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration*. *Journal of Political Economy*.
- H. Jonas, *Il principio responsabilità*, Einaudi, Torino 1979
- HABERMAS J., *Etica del discorso*, Laterza, Roma, 1989
- HABERMAS J., *Teoria dell’agire comunicativo*, Il Mulino, Bologna, 1997, 2 voll
- Hansman H., (1988), *Ownership of the Firm*. *Journal of Law Economics and Organization*
- HEIDEGGER M., *Essere e tempo*, Longanesi, Milano, 1970.
- Hobbes T., (1996), *Il Leviatano*. Fabbri. Milano.
- Iasevoli G., “Diffusione e comunicazione del congresso”, in *Convegni*, 1992
- Iasevoli G., “La customer satisfaction nei congressi”, in *Convegni*, 1992
- Ingold, A., *Yield Management, strategies for the service industries*, Continuum, New York, 2000
- Italcongressi, “L’Italia nei congressi”, in *Meeting & Congressi*, Edinam, Milano, 1988
- Italcongressi, *Il marketing mix congressuale*, in *Atti*, Firenze, 1985

Italcongressi, Il prodotto congressuale: marketing e promozione, in Atti, Rimini, 1985

Italcongressi, Sistema Qualità, Statuto, Regolamento, Linee guida, sito www.italcongressi.com.

J. E. Stiglitz, Bancarotta, Einaudi, Torino 2010

J. E. Stiglitz, A. Sen, J.P. Fitoussi, La misura sbagliata delle nostre vite, Etas 2010

J. E. Stiglitz, Making Globalization Work, WW Norton, September, 2006

J. Habermas, La condizione intersoggettiva, Laterza Bari, 2007

J. Habermas, Teoria dell'agire comunicativo, voll. I-II, Il Mulino, Bologna, 1997

J. M. Keynes Teoria generale dell'occupazione , dell'interesse e della moneta ed. Utet, Torino 2005.

J. Rifkin, La fine del lavoro: il declino della forza lavoro globale e l'avvento dell'era post-mercato, Baldini & Castoldi, Milano 2000.

J. Stiglitz, La Globalizzazione che funziona, Einaudi, Torino 2006

J. Wood, Measuring Corporate Social Performance: a review, in International Journal of Man-agement reviews 2010

JONAS H., Il principio responsabilità, Einaudi, Torino, 1993.

K. O. Apel, Comunità e Comunicazione, Rosenberg & Sellier, Torino, 1977.

KANT I., Critica della ragion pura, UTET, Torino, 2005.

Kotler P.- Scott W.G., Marketing management, Isedi, Torino, 1998.

Kotler P., Bowen J., Makens J., Marketing del turismo, McGraw-Hill Companies, 2007.

Kreps D. e Wilson R., (1982), Reputation and Imperfect Information. Journal of Economic Theory.

Kreps D., (1984), Corporate Culture and Economic Theory. Mimeo. Stanford University.

L. Bruni, L'ethos del mercato, Mondadori, Milano 2010.

L. De Biase, Economia della felicità. Dalla blogosfera al valore del dono e oltre.

L. Gallino, Teoria dell'attore e processi decisionali. Modelli intelligenti per la valutazione dell'impatto socio-ambientale, Franco Angeli, 1992

L. Sacconi, CSR: verso un modello allargato di Corporate governance in L. Sacconi (a cura di) Guida, Critica alla responsabilità sociale ed al governo dell'impresa, Bancaria editrice Roma 2005

Laman trip Q., Come vincere la concorrenza ed acquisire business: la concezione, lo sviluppo e la gestione del marketing, l'offerta e la presentazione, in marketing congressuale, www.sistemacongressi.com, 2001.

Lazzeretti L., Petrillo C.S., Tourism Local Systems and Networking, "Advances in Tourism Management", Elsevier, Oxford, 2006.

LECALDANO E., Hume e la nascita dell'etica contemporanea, Laterza, Bari, 2003.

LEVINAS E., Etica ed infinito, Città Nuova, Roma, 1984.

Liberatore G., Nuove prospettive di analisi dei costi e dei ricavi nelle imprese alberghiere, Franco Angeli, ADA Associazione direttori di albergo, Milano, 2001.

- Lucarelli, L'Europa dei diritti, il Mulino Bologna 2001
- Luce D. e Raiffa H., (1957), Games and Decisions. Wiley. New York.
- M. Friedman, Capitalism and Freedom, Chicago University press, Chicago 1962
- M. J. Sandel, What money can't buy, Farrar, Strauss & Giroux, 2012
- M. Jensen, Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function, in Business Ethics Quarterly, vol.2, n.2, 2002,
- M. Parmigiani, M. Viviani, F. Zarri, L'intervento pubblico per la promozione della Responsabilità Sociale d'Impresa: esperienze degli enti locali in Italia, Maggioli, 2008
- M. Porter, Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980.
- M. Porter, M. Kramer, Strategy & Society: the link between Competitive advantage and a pole of excellence on CSR, COM 2006, 136 final
- M. Prodi, Felicità e strategie d'impresa, Dehoniana Libri
- M.E. Porter, M.R. Kramer, Creating shared value, Harvard Business Review, Jan-feb 2011
- Madonna S., L'azienda alberghiera, ed. Giuffrè, Collana di studi economico-aziendali "E. Gian-nesi" Milano, 2001.
- Maffei C., "Comunicazione ed eventi di comunicazione congressuale", in Convegni, Polifile, Milano, 1999.
- MAGATTI M. MONACI M. L'impresa responsabile, Bollati Boringhieri, Torino 1998.
- Mankiw, Principles of Economics, 3rd ed
- MARCHESINI G.C., L'impresa etica e le sue sfide, EGEA, Milano, 2003.

Maresu G., Il sistema dei congressi e degli eventi aggregativi, ed. Hoepli, Milano, 2007

Mauri A.G., Le imprese alberghiere. Strategie e marketing, McGraw-Hill, Milano, 2004

Merlo L., Elementi di marketing turistico, Agnesotti, Roma, 1998.

Messaggio del Papa per la Giornata Mondiale della Pace 2009: “Combattere la povertà, costruire la pace”. Feltrinelli, 2007

Molander E. A., (1987), A Paradigm for Design, Promulgation and Enforcement of Ethical Codes. Journal of Business Ethics.

Moranti C., I vantaggi competitivi delle città, Angeli, Milano, 1993.

MORIN E., Il metodo 5. L'Identità umana, Cortina, Milano, 2002.

MORIN E., Il metodo 6. Etica, Cortina, Milano, 2005.

MORIN E., Terra-Patria, Cortina, Milano, 1994

Mozzanti G., L'assistente congressuale, PCO Italia, 1994.

N. Stehr, Moral Markets: How Knowledge and Affluence Change Consumers and Product,

N. Abbagnano, Storia della filosofia voll 1-2-3-4-4II, UTET, Torino 2007

Nash J. F., (1950), The Bargaining Problem. Econometrica.

New social partnership – Lo Stato, il mercato e la società civile per un nuovo modello di sviluppo, Impronta Etica, 2003

Niccolini F. L'azienda turistica sostenibile, ETS, Pisa, 2005.

NIETZSCHE F., Così parlò Zarathustra, Rusconi Libri, 2004.

NIETZSCHE F., Frammenti Postumi, Adelphi, Milano, 1979.

Nobbio C., Gestione d'impresa, manuale delle attività alberghiere, ed. Tecniche Nuove, Milano, 2006.

Nobbio C., Manuale delle attività alberghiere, Ed. Tecniche nuove, Milano 2006

Nozik R., (1974), Anarchia, Stato, utopia. Le Monnier. Firenze.

P. Dacrema, La dittatura del PIL: Schiavi di un numero che frena lo sviluppo, Marsili. 2007

P. Di Toro, L'etica nella gestione d'impresa, Cedam, Padova 1993

P. Greco, Lavoratori e imprese socialmente responsabili, Giappichelli, Torino, 2007

P. Krugman, Il ritorno dell'economia della depressione, Garzanti, 2001.

PALTRINIERI E PARMIGIANI, Sostenibilità ed etica?, Carocci, Roma, 2005.

PAVAN A., PAPINI R., Etica ed economia, Marietti, 1989.

PERKS R. W., Accounting & Society, London, Chapman & Hall, 1993.

Peroni G., Economia e management delle imprese alberghiere, Ed. Franco Angeli, 2002.

Pettinato S., Congressi e fisco. Guida legal- tributaria per la gestione professionale del congresso, Pilota Editore, Milano, 2^a edizione, 1993.

Pine J.B., Mass customization : dal prodotto di massa all'industriale su misura, F. Angeli, Milano, 1997.

PLATONE, La Repubblica, Mondadori, Milano, 1990.

Poeta S., L'analisi dei fabbisogni formativi e professionali del settore turismo, Franco Angeli, Ebnt, Milano, 2000.

PORTELLI F., Dalle 4P alle 4E del marketing, Franco Angeli, Milano, 2005.

Porter M.E., "The Competitive Advantage of the Inner City", Harvard Business School Review, 1995.

Puddu G.L., Elementi di politica del turismo e management turistico-alberghiero, Ed. 2005

R. Cartocci, Mappe del tesoro. Atlante del capitale sociale in Italia, Il Mulino, Bologna 2007

R. E. Freeman & S. R Velamuri, A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility, 2005

R.E. Freeman, Stakeholder Management: a stakeholder approach, Pitman Publ., London 1984

Rawls J., (1980), Kantian Constructivism in Moral theory. Journal of Philosophy.

Rawls J., (1985), Justice as Fairness: Political not Metaphysical. Philosophy and Public Affairs.

Rawls J., (1985), Una teoria della giustizia. Feltrinelli. Milano.

RIOLO F., Etica degli affari e codici etici aziendali, Edibank, Milano, 1995.

Rispoli M.- Tamma M., "Beni e servizi, cioè prodotti", in Sinergie, n. 29, 1992.

Rispoli M., Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia, Giappichelli, 2001.

Rispoli M., Tamma M., Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo, 1996.

Rispoli M., Tamma M., Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri, Giappichelli, 1995.

ROHLS J., Storia dell'etica, Il Mulino, Bologna, 1995.

Rolston III H., (1981), Just Environmental Ethics. Buffalo: Prometheus Books. Trad. it., (1986), La nostra responsabilità per la natura. Feltrinelli. Milano.

Rossi C., Il management delle imprese di viaggio e turismo. Strategie e marketing, Franco Angeli, 2008.

Rullani E., "La conoscenza e le reti: gli orizzonti competitivi del caso italiano", in Sinergie, n. 31, 1994.

Rullani E., "Economia delle reti: i linguaggi come mezzi di produzione", in Economia e Politica Industriale, n.64, 1992.

RUSCONI G., DORIGATTI M., La responsabilità sociale d'impresa, F. Angeli, Milano, 2004.

RUSS J., L'etica contemporanea, Il Mulino, Bologna, 1997.

Rutherford D.G. e O'Fallon M.J. Hotel Management and Operations, ed. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 2007

Sciarelli S. Etica aziendale e finalità imprenditoriali, in Economia & Management, n.6, 1996

Sciarelli S., Etica e responsabilità sociale nell'impresa, Giuffrè, Milano 2007

Sacconi L. (ed.) Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa, Bancaria Editrice, Roma 2005

S.A., Turismo Istituzioni, Enti e Associazioni, Luiss Management, Roma, 2000.

Sacconi L. Economia etica organizzazione, Laterza, Bari, 1997.

Sacconi L., (1991), Etica degli Affari. Il Saggiatore. Milano.

Sacconi L., Etica degli affari, Il Saggiatore, Milano, 1991.

SCHOPENHAUER A., Il mondo come volontà e rappresentazione, Rizzoli, 2002, 2 voll.

SCIARELLI S., Il governo dell'impresa, CEDAM, Padova, 2005.

Seminari professionali a btc, "Comunicare divertendo", Atti in Collana Quaderno n. 6, in CD-ROM, Firenze, 2000.

Seminari professionali a btc, Atti in Collana Quaderno n. 2, Firenze, 1996.

Seminari professionali a btc, Atti in Collana Quaderno n. 3, Firenze, 1997.

Seminari professionali a btc, Contributo alla conoscenza della comunicazione e del marketing congressuale, in Collana Quaderno n. 1, Firenze, 1995.

Sen A., (1985), Commodities and Capabilities. North Holland. Amsterdam.

Sen A., (1987), Etica ed economia. Editori Laterza. Oxford.

Sen, Etica ed Economia, Laterza, 2003

Sen, Etica ed economia, Laterza, Bari 2004

Sen, Work and rights in internationa labour review volume 139 n 2, 2000

Sirianni, Economia e gestione strategica dell'azienda alberghiera, Franco Angeli.

Smith A., (1970), *The Theory of Moral Sentiments*. Ristampato in D. D. Raphael e A. L. Mcfie. Claredon Press. Oxford. Trad. it. cura di Antimonegri, (19709), *Il giudizio etico*. Minerva Italia. Bergamo.

Smith A., (1975), *An Iniquity into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Ristampato a cura di R. H. Campbell e A. S. Skinner. Claredon Press. Oxford. Trad. it. a cura di Anna e Tullio Bagiotti, (1975), *La ricchezza delle nazioni*. Utet. Torino.

Stigler G. J., (1975), *Smith's Travel on the Ship of the State*. Macmillan. Londra.

T. Todorov, *Le morali della storia*, Einaudi, Torino 1995

THOM R., *Parabole e catastrofi*, Il saggiatore, Milano, 1980.

TOTÀRO E. A., *Ecologia del Turismo*, Simone, Napoli, 2001.

Touring Club Italiano, *Emilia-Romagna*, Milano, 2003.

TRABUCCHI R., *Prometeo e la sopravvivenza dell'uomo*, Franco Angeli, Milano, 1998.

Travel trend, *Il punto di riferimento per la domanda e l'offerta nel turismo professionale*, 8^a edizione, meeting Roma, mag. 2000.

Trunfio M.P., *Governance turistica e sistemi turistici locali. Modelli teorici ed evidenze empiri-che in Italia*, Giappichelli, 2009.

U. Beck, *Ein neuner Kosmopolitismus liegt in der Luft*, in *literature*, n.11, 2007

V. Fazio, L. Franci, *Dalla responsabilità dell'economia alla economia della responsabilità*.

Il ruolo della partnership pubblico-privato nella promozione dello sviluppo sostenibile e della competitività. Il caso della Società di Trasformazione Urbana del Comune di Vignola, in “Sviluppo sostenibile e Responsabilità Sociale”, E. Ferrari, A. Saturnino, A. Vaccari, a cura di FORMEZ, maggio 2007

Vaccà s.- Zanafei A., “L’impresa globale come sistema aperto e rapporti di cooperazione”, in Economia e Politica Industriale, n.64, 1989.

Valdani E., “Come vendere un’area: strategie di marketing del territorio”, relazione presentata al convegno: L’occupazione possibile, Università Bocconi, Milano, 1997.

Varriale L., L’organizzazione degli eventi, Giappichelli, 2002.

Velo D., “Un modello di analisi dei caratteri evolutivi del contesto ambientale dell’impresa: globalizzazione dei mercati e processi d’internazionalizzazione”, in Sinergie, Quaderno n. 6, 2000.

Viano, C.A., Teorie Etiche Contemporanee, Bollati Boringhieri, Torino, 1995.

Vicari S., “Strategie competitive dei mercati senza confini”, in Economia e management, Vol. 1, 1998.

VIDAL M., L’atteggiamento morale, vol. III, Cittadella, Assisi, 1981.

VIVIANI M. Specchio Magico – Il bilancio sociale e l’evoluzione delle imprese, Il Mulino, Bologna, 1999.

Volpatto O., L’impresa alberghiera, ed. Giuffrè, Milano, 1982

Vuilleumier R., Chiarini R., Professione receptionist, Hoepli, Milano, 2008.

WEBER M., Economia e società, Edizioni di Comunità, Milano, 1995.

Williamson O., (1975), Markets and Hierarchies. The Free Press. New York. Trad. it. A cura di F. Angel, (1988), Le istituzioni economiche del capitalismo. Milano.

Wolf M., Teorie delle comunicazioni di massa, Milano, XIV edizione, Strumenti Bompiani, 1998. www.gruppohera.it

Zadek S., J. Sabapathy, H. Dossing, T. Swift, Responsible Competitiveness. Corporate Responsibility

Zadek S., The Civil Corporation: the new economy of corporate citizenship, Earthscan, London

Zadek S., Third Generation Corporate Citizenship - Public Policy and Business in Society.

Zamagni S., Economia ed etica, La Scuola ed., Brescia, 2009

Zamagni S., La critica delle critiche alla CSR ed il suo ancoraggio etico in Z.

Zamagni S., (1991), Economia ed Etica: Saggi sul fondamento etico del discorso economico. A-ve. Roma.

Zupicic A., Il marketing congressuale: problemi e prospettive, PCO Italia, Firenze, 1990-91.

RIVISTE:

La Rivista del turismo, Centro studi del Touring club italiano.

“L’annuario del turismo” a cura del Centro Studi del Touring Club Italiano,
Milano

Sitografia

<http://bit.expocets.it>

http://europa.eu.int/index_it.htm

<http://www.actanet.it>

<http://www.aitr.org>

<http://www.enit.it>

<http://www.filosofia.it>

<http://www.improntaetica.org>

<http://www.istat.it>

<http://www.minambiente.it>

<http://www.osservatorioturismo.emr.it>

<http://www.parcodeitapo.it>

<http://www.parks.it>

<http://www.provincia.rimini.it/agenda21>

<http://www.provincia.rimini.it/agenda21/>

<http://www.solidea.org>

<http://www.ttgitalia.com>

<http://www.turismosostenibile.provincia.rimini.it>

<http://www.world-tourism.org>

<http://www.world-tourism.org>